

Forvaltning av intellektuell kapital i kunnskapsintensive virksomheter

Kjetil Woje og Roy Pettersen

BE323E Masteroppgave

MBA HHB

ABSTRACT

There is increasing focus on intellectual capital and how knowledge-intensive organizations can exploit such resources in the best possible way. In this paper we have described these resources and how the leaders of knowledge-based companies can best lead the organization to meet future challenges. We have also described various models for measuring and reporting of such resources

Human capital in the form of knowledge and expertise are the most valuable assets in the most modern knowledge-based companies, but it is actually the individual employee who "owns" this resource. The manager's main tasks in a knowledge-based company are to encourage the creation of new knowledge, to utilize all of the employees' knowledge, managing knowledge that the manager may not understand and to encourage people to learn.

A key element of management in the knowledge society is that employees must be directed to manage themselves. Self-management means that each individual must set their own goals and motivate themselves through personal mastery, as opposed to being led by others.

Personal mastery is a key element in self-management and therefore particularly important for knowledge workers. The degree of personal mastery are likely to be crucial for the knowledge worker's efficiency and performance and it is therefore of great importance to facilitate such mastery.

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende og obligatorisk del av en erfaringsbasert MBA i økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, som er en del av Universitetet i Nordland. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med oppgaven har pågått over to semestre, med innlevering desember 2011.

Oppgaven er teoribasert med på fokus på forvaltning av humankapital i kunnskapsintensive bedrifter sett i sammenheng med positivt lederskap og personlig mestring. iTet AS i Bodø er benyttet som casebedrift.

Vi ønsker å takke vår veileder, Professor Jon-Arild Johannessen for gode råd og rettleidinger, oppmuntring og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet med oppgaven. I tillegg vil vi takke administrerende direktør Hans A. Nilsen i iTet AS i Bodø, som velvillig lot oss benytte iTet AS som casebedrift for denne oppgaven i tillegg til å stille opp på intervjuer og gjennomganger. Takk også til ledere og ansatte i iTet AS som stilte opp og lot seg intervjuer av oss. Dere har alle bidratt til å gjøre denne masteroppgaven bedre.

Arbeidet med denne oppgaven har vært både arbeidskrevende og interessant og vi ønsker nå å prøve ut mye interessant teori i praksis på våre respektive arbeidsplasser.

Vi benytter anledningen til å takke hverandre for et positivt og verdifullt samarbeid!

Bodø 16. desember 2011

Kjetil Woje og Roy Pettersen

SAMMENDRAG

Overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet har resultert i at selskapenes verdier og verdiskapning i stor grad er knyttet til begrepet intellektuell kapital. Dette gjelder spesielt for kunnskapsintensive virksomheter, som i hovedsak baserer sin virksomhet på arbeid av intellektuell art hvor høyt kvalifiserte arbeidstakere utgjør størsteparten av arbeidskraften.

Intellektuell kapital omtales ofte som immaterielle eiendeler, og deles gjerne inn i relasjonskapital (kundekapital/sosialkapital), organisasjonskapital (strukturkapital) og humankapital. Felles for disse er at dette er ressurser/verdier som ikke er fysiske eiendeler på linje med eiendom, inventar, maskiner etc. En vesentlig utfordring knyttet til intellektuell kapital, er at denne ikke framkommer i bedriftenes regnskap/balanse, og at bokført verdi av selskapene således ikke reflekterer markedsverdi. I kunnskapsintensive virksomheter vil denne intellektuelle kapital, utgjøre en vesentlig andel av selskapets reelle verdi. En tilleggsutfordring vedr. intellektuell kapital, er måling og rapportering av de enkelte komponenter som inngår i begrepet. Det er imidlertid utviklet et relativt stort antall metoder for dette, men disse er i liten grad tatt i bruk.

Det stilles andre krav til ledelse av høyt kvalifisert arbeidstakere enn i produksjonsbaserte virksomheter. I kunnskapsintensive virksomheter er hovedtyngden av arbeidstakere kunnskapsarbeidere, og tradisjonelle ledelsesfilosofier innen regel- og målstyring har vist seg å være lite egnet. Nyere forskning viser at transformasjonsledelse eller verdibasert ledelse, gir best resultater for ledelse av kunnskapsarbeidere. Sentralt står viktigheten av å skape en felles visjon mellom ledere og ansatte som appellerer til det emosjonelle og følelsesmessige hos de ansatte.

I kunnskapsintensive virksomheter må såkalt selvledelse praktiseres, dvs. at de ansatte må være i stand til å organisere og lede seg selv og eget arbeide. De må også være i stand til å organisere/lede seg og øvrige medarbeidere ut i fra omskiftende behov gjennom team- og prosjektarbeid.

En kunnskapsintensiv bedrift er avhengig av å skape varige konkurransefortrinn. Dette spesielt etter framveksten av en globalisert markedsøkonomi. Disse virksomheters viktigste

verdiskaper er kunnskapsarbeideren, og hvor suksessfaktoren for denne er hvilke resultater han oppnår, og ikke hvilken innsats han legger til grunn for å oppnå resultatene. Opplevelse av mestring er etter vår mening avgjørende for kunnskapsarbeiderens produktivitet og effektivitet. Positivt lederskap handler i denne sammenheng om å styrke de ansattes opplevelse av mestring, gi rom for kreativitet og innovasjon samt å skape en arbeidsplass som preges av toleranse, god arbeidsmoral og felles verdigrunnlag.

Problemstillingen i denne rapport er knyttet til hvilken type ledelse som best ivaretar høyt kvalifiserte arbeidstakere (kunnskapsarbeidere), og om anskaffelse og forvaltning av humankapital med fokus på kunnskap/kompetanse, i sammenheng med positiv mestring, kan gi kunnskapsintensive virksomheter varige konkurransefortrinn.

Denne oppgaven omhandler teori innenfor intellektuell kapital med fokus på humankapital. Innenfor dette området har vi beskrevet ulike modeller for verdiskaping, hvordan intellektuell kapital kan måles og rapporteres, definisjoner av kunnskap og kompetanse, behov for innovasjon og kreativitet samt krav til effektivitet og produktivitet for kunnskapsarbeidere.

Videre beskrives ledelsesteorier for kunnskapsintensive virksomheter. Vi har her vektlagt teori innenfor verdibasert ledelse, positivt lederskap og selvledelse. Dette spesielt sett i sammenheng med mestring, mestringsevne og flyt. Begrepet positiv mestring er diskutert, og hvilke forhold som påvirker følelsen av mestring samt kriteriene for å kunne befinne seg i positiv mestringssone.

I tillegg til å studere teori som beskrevet ovenfor, har vi gjennomført en vurdering av aktuell teori opp mot en utvalgt casebedrift, iTet AS. Grunnlaget for dette arbeidet har vært en rapport fra selskapets arbeidsmiljøundersøkelse i 2010, og intervjuer med adm. dir. Hans A. Nilsen, samt intervjuer med utvalgte ledere og ansatte.

Vi har gjennom vårt arbeid konkludert med at teori knyttet til de beskrevne områder, i all hovedsak er omforent hos de kilder vi har benyttet. Vi konkluderer også med at disse teoriene er relevante og har gyldighet, selv om begreper og modeller i mindre grad er utbredt og kjent i praksis. Det foreligger enkelte kritiske anmerkninger til at deler av teorien er for akademisk, for omfattende og til dels lite egnet til bruk i reelle virksomheter. Vi anser likevel teori og

beskrevne modeller som egnet, hensyntatt de kritiske anmerkninger og behovet for tilpasning til hver enkelt virksomhet.

De praktiske konsekvenser/konklusjoner er anbefalinger knyttet til hvilken type ledelsesfilosofi man bør anvende i kunnskapsintensive virksomheter, etablering av et felles verdigrunnlag som styrende for mål og strategier, fokus på og utøvelse av kunnskap- og kompetanseheving, rammebetingelser for positiv mestring, etablering av egnet måle- og rapporteringssystem for intellektuell kapital samt tiltak for å rekruttere, beholde og utvikle kunnskapsarbeidere med høy grad av effektivitet og produktivitet.

INNHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	i
FORORD.....	ii
SAMMENDRAG	iii
INNHOLDSFORTEGNELSE	vi
FIGURLISTE	x
APPENDIKSLISTE	xii
BEGREPSORDLISTE	xiii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven. Aktualisering	1
1.2 Utforming av problemstilling	3
1.3 Avgrensning. Presisering	4
2 Metode	7
2.1 Generelt om metode.....	7
2.2 Forskningsdesign	7
2.3 Kvalitet - vs. kvantitativ metode/tilnærming	9
2.3.1 Validitet	10
2.3.2 Reliabilitet	10
2.4 Data og empiri. Primære og sekundære data. Primær- og sekundærkilde.	12
2.5 Casesdesign	13
2.6 Kvalitative intervju	14
2.6.1 Utvalg	14
2.6.2 Semistrukturerte intervju. Intervjuguide	14
3 Teori.....	15
3.1 Fremveksten av kunnskapssamfunnet	16
3.2 Grunnlag for verdiskapning.....	18

3.3	Intellektuell kapital	19
3.3.1	Humankapital	21
3.3.2	Organisasjonskapital	23
3.3.3	Relasjonskapital	23
3.4	Modeller for verdiskapning	24
3.4.1	Verdikjede	24
3.4.2	Verdiverksted	25
3.4.3	Verdinettnettverket	27
3.5	Måling av intellektuell kapital	28
3.5.1	Balansert målstyring	30
3.5.2	The Intangible Assets Monitor	32
3.5.3	Skandiamodellen	34
3.5.4	McElroy modellen	35
3.6	Rapportering av intellektuell kapital	37
3.6.1	Modell for rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning	39
3.7	Kunnskap, kompetanse og informasjon	41
3.7.1	Kunnskap	41
3.7.2	Kompetanse	44
3.7.3	Informasjon	45
3.7.4	Kompetanse og strategi	45
3.7.5	Anskaffelse av kompetanse	46
3.7.6	Utvikling av kompetanse	48
3.7.7	Utnyttelse av kompetanse	49
3.8	Innovasjon og kreativitet	50
3.9	Produktivitet	52
3.10	Kunnskapsintensive organisasjoner	54
3.11	Mestring	57

3.11.1	Mestringsevne	59
3.11.2	Flyt	60
3.11.3	Mestringssonen.....	61
3.12	Ledelse.....	68
3.12.1	Kunnskapsledelse	68
3.12.2	Positivt lederskap	70
3.12.3	Selvledelse.....	71
3.12.4	Verdibasert ledelse	72
3.12.5	Situasjonsbestemt ledelse	73
3.12.6	Coaching.....	75
3.13	Benchmarking – måleparametre	75
3.14	Utfordringer for kunnskapsintensive bedrifter mot 2020	77
3.14.1	Bakgrunn: kritisk tenkning om framtiden	77
3.14.2	Utgangspunkt: pensjonering og tap av kompetanse	77
3.14.3	Strategier for rekruttering	78
3.14.4	Strategier for bevaring av kunnskap.....	78
3.14.5	Topp prioriterte typer av framtidige kunnskapsarbeidere	79
3.14.6	Topp prioriterte egenskaper hos framtidige kunnskapsarbeidere.....	79
3.14.7	Topp prioriterte teknologiske investeringer	80
3.14.8	Kunnskapsarbeid innenfor et økologisk og ”grønt” perspektiv	80
4	Casebedrifter	81
4.1	iTet AS.....	81
4.2	Softspring AS	82
4.3	Arbeidsmiljøundersøkelse Umoe iTet as - 2010	83
4.3.1	Metode og gjennomføring:	84
4.3.2	Fra Hovedområde 2:	84
4.3.3	Fra hovedområde 4:.....	86

4.4	Intervju Hans A. Nilsen	88
4.5	Besvarelse intervju ledere.....	93
4.5.1	Intellektuell kapital/humankapital.....	93
4.5.2	Mestring	97
4.5.3	Positivt lederskap	98
4.6	Besvarelse intervju ansatte	99
4.6.1	Intellektuell kapital/humankapital.....	99
4.6.2	Mestring	100
4.6.3	Positivt lederskap	101
5	Drøfting.....	103
5.1	Grunnlag for verdiskapning.....	103
5.2	Intellektuell kapital	103
5.3	Modeller for verdiskapning	104
5.4	Måling og rapportering av intellektuell kapital	104
5.5	Kunnskap, kompetanse og informasjon.....	105
5.6	Innovasjon og kreativitet	108
5.7	Produktivitet	108
5.8	Kunnskapsintensive organisasjoner.....	109
5.9	Mestring.....	110
5.10	Ledelse.....	112
5.11	Utfordringer for kunnskapsintensive bedrifter mot 2020.....	114
6	Konklusjoner.....	115
6.1	Teoretiske konsekvenser og anbefalinger.....	115
6.2	Praktiske konsekvenser og anbefalinger.....	116

FIGURLISTE

Figur 1: Tema/vinkling av oppgave.	5
Figur 2: Sammenheng strategiutforming - humankapital - positivt lederskap.....	6
Figur 3: Fire designkriterier for casestudier (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005)	8
Figur 4: Intellektuell kapital i forhold til øvrige ressurser i bedriften (Roos, Krogh, & Roos, 2010).....	18
Figur 5: Verdikjede (Roos, Krogh, & Roos, 2010)	24
Figur 6: Verdiverksted (Roos, Krogh, & Roos, 2010)	25
Figur 7: Verdinettverk (Roos, Krogh, & Roos, 2010)	27
Figur 8: Forenklet prosessmodell for utarbeidelse av målesystem for intellektuell kapital (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, & Roos, 1999)	30
Figur 9: Balansert målstyring – grunnmodell (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action, 1996)	31
Figur 10: The Intangible Assistant Monitor (Sveiby, 1997)/ (Sveiby, 2001)	33
Figur 11: Skandias skjema for markedsverdi (Roos, Fernström, & Pike, 2005)	34
Figur 12: Skandias forretningsnavigator (Roos, Fernström, & Pike, 2005)	35
Figur 13: McElroy's modifiserte modell for intellektuell kapital (McElroy, 2002).....	36
Figur 14: Rammeverk for rapportering (Norske Finansanalytikers Forening, 2002)	40
Figur 15: Kompetansekjeden (Nordhaug, 1993).....	47
Figur 16: Læringshierarki i arbeidslivet (Nordhaug, 1993)	49
Figur 17: Sammenheng mellom innovasjon, forskning og kreativitet (Roos, Krogh, & Roos, 2010).....	52
Figur 18: Mestring – 1 (Johannesen & Olsen, 2008)	58
Figur 19: Mestring – 2 (Johannesen & Olsen, 2008)	59
Figur 20: Mestringssonen (Johannesen & Olsen, 2008)	62
Figur 21: Positiv mestring - 1 (Johannesen & Olsen, 2008)	63
Figur 22: Strekkzone og komfortzone (Johannesen & Olsen, 2008).....	64
Figur 23: Positiv mestring - 2 (Johannesen & Olsen, 2008)	65
Figur 24: Endringer i utfordringer (Johannesen & Olsen, 2008)	66
Figur 25: Forskyving av sonегrenser (Johannesen & Olsen, 2008)	67
Figur 26: Selvløsløse (Johannesen & Olsen, 2008)	71
Figur 27: Situasjonsbestemt ledelse (Hersey, Blanchard, & H., 1988).....	73
Figur 28: Cloud Computing (skytjenester) (Wikipedia, 2011)	83

Figur 29: Strategiske bærebjelker i Tet AS	88
Figur 30: Maslows behovspyramide	89
Figur 31: Press vs. sug i fm. motivasjon for opplæring	92
Figur 32: Positiv mestringssone ansatte (vurdert av ledere)	97
Figur 33: Positiv mestringssone ansatte (vurdert av ansatte)	100

APPENDIKSLISTE

Vedlegg 1: Tema for intervju av adm. dir. Hans A. Nilsen, iTet AS

Vedlegg 2: Intervjugal - ledelse iTet AS

Vedlegg 3: Intervjugal - ansatte iTet AS

BEGREPSORDLISTE

Kunnskapsintensiv bedrift = virksomhet hvor hovedtyngden av arbeidet er av intellektuell art og hvor høyt kvalifiserte medarbeidere utgjør den største andelen av ansatte (Hislop, 2005)

Kunnskapsarbeider = en som jobber primært med informasjon eller som utvikler og bruker kunnskap i sine arbeidsoppgaver (Drucker P. F., The Essential Drucker, 2007)

Immaterielle verdier = brukes i tradisjonell regnskapsføring om poster som goodwill, intellektuelle verdier og varemerker (Roos, Fernström, & Pike, 2005)

Intellektuell kapital = eller kunnskapskapital er verdien av såkalte immaterielle eiendeler som ikke kan ses eller tas på, og kan derfor vanskelig måles på lik linje som materielle eiendeler (Roos, Fernström, & Pike, 2005)

Relasjonskapital = deles ofte i kundekapital og sosialkapital, der kundekapitalen omfatter alle relasjoner som bedriften, eller virksomheten har til utenforstående parter som kunder, samarbeidspartnere og leverandører og andre interessenter, mens sosialkapitalen regnes som verdien av relasjoner innad i bedriften (Gottschalk, 2003)

Organisasjonskapital = eller strukturkapital, er infrastrukturen av intellektuell kapital og omfatter rutiner, arbeidsprosesser, tekniske løsninger samt immaterielle ressurser som patenter, varemerker, juridiske rettigheter, immateriell eiendom og forretningshemmeligheter (Horibe, 2001)

Humankapital = kunnskapsbedriftens aller mest verdifulle ressurs og er summen av verdien av all kompetanse som besittes av den enkelte medarbeider, inkludert ledelsen, styret, eierne og andre som aktivt bidrar til virksomhetens verdiskap (Gottschalk, 2003)

Mestring = “mestring er kopleet til troen på at man kan oppnå noe, som igjen virker positivt på måloppnåelsen” (Johannesen & Olsen, 2008, s. 46).

Konkurransekraft = defineres som en virksomhets samlede ressurser innenfor sentrale områder som økonomi/inntjening/kostnadseffektivitet, salgs- og markedskraft, produktivitet, kompetanse, kvalitet mv. og som bidrar til virksomhetens posisjon sammenliknet med tilsvarende virksomheter

Virksomhet = små, mellomstore og store bedrifter, offentlige virksomheter (kommunale, statlige etc.), interesseorganisasjoner m.v.

Verdibasert ledelse = ledelse som vektlegger fokus på omforente verdier som styrende element som alternativ eller supplement til regel- og målstyring

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven. Aktualisering

Den økonomiske og teknologiske utviklingen de siste hundre år savner sidestykke i historien. I den vestlige verden har produksjonsbedrifter i denne perioden økt produktiviteten med 50 ganger. Dette tilskrives i hovedsak den teknologiske utviklingen sammen med nye og optimaliserende arbeidsmetoder (jobbanalyser, TQM, etc.).

Dagens samfunn med stadig tiltakende konkurranse, globalisering, tilgang til ny teknologi og samfunnsmessige endringer, beskrives som overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet (Johannesen & Olsen, 2008). De siste 2-3 tiår har produksjonsbedrifter i stadig større omfang blitt flyttet fra den vestlige (industrialiserte) verden til såkalte lavkostland med stor tilgang på arbeidskraft til lave kostnader. Den gjenværende industri i den vestlige verden blir samtidig i økende grad avhengig av kunnskapsbasert økonomi. Bedriftenes største verdier (regnskapsmessig/balanse) var tidligere knyttet bedriftens produksjonsutstyr, bygningsmasse etc. I dag er derimot virksomhetenes største aktiva ofte relatert til såkalte immaterielle eiendeler (engelsk *Intangible Asset*), spesielt innenfor *kunnskapsintensive virksomheter*. Disse immaterielle eiendelene inngår i hovedsak under betegnelsen **intellektuell kapital** som igjen kan deles opp i *strukturkapital*, herunder kundekapital (kundeportefølje, markedsandel etc.) og organisasjonskapital (bedriftskultur, struktur etc.) og *humankapital* (kunnskap, kompetanse etc.).

Kunnskapsintensive virksomheters evne til å overleve i en stadig mer globalisert konkurranseutsatt verden, er helt avgjørende av hvordan den intellektuelle kapital forvaltes og videreutvikles. I et globalisert marked uten store konkurransebarrierer vil eksempelvis en nordnorsk kunnskapsintensiv bedrift måtte påregne å konkurrere med bedrifter som helt eller delvis har sin virksomhet i lavkostland som f.eks. India og Kina med stor tilgang på kunnskapsarbeidere (humankapital) til lave kostnader. Den nordnorske kunnskapsintensive bedrifts mulighet til å overleve og utvikle seg i et slikt perspektiv, vil være avhengig av å ha kunnskapsarbeidere med stadig høyere kompetanse (humankapital) og med høy grad av produktivitet og effektivitet.

En viktig konsekvens av overgangen til kunnskapssamfunnet er at førstelinjefokus og skreddersøm blir de to viktigste faktorene for at en virksomhet skal lykkes (Johannesen & Olsen, 2008). Dette er forhold som er spesielt påvirker området kundekapital. Dette har igjen avgjørende betydning for virksomheters organisering og ledelsesstrukturer, hvor sentrale trekk er større grad av avbyråkratisering, teamorganisering, prosessorganisering, selvledelse mv. Disse forhold påvirker direkte hvordan man skal forvalte virksomhetens intellektuell kapital, spesielt innenfor områdene organisasjonskapital og humankapital.

En avgjørende faktor for utvikling og forvaltning av humankapitalen, er i hvilken grad den ansatte opplever mestring av de oppgaver og utfordringer vedkommende møter, sett i forhold til den kompetanse vedkommende besitter. Dette både med tanke på motivasjon, produktivitet og effektivitet, men også knyttet til videreutvikling av kunnskap, kompetanse, erfaring, ferdigheter mv. Når den ansatte opplever god harmoni mellom utfordringer og kompetanse, uttrykkes dette som å være i *flytsonen* eller *mestringssonen* (Johannesen & Olsen, 2008). Videre vil man gjennom en tilstedeværelse og vekselvirkning mellom ulike soner innenfor modellen positiv mestring, påvirke den ansattes produktivitet, effektivitet, motivasjon samt kompetanseutvikling.

De ulike hoved- og delområdene under begrepet intellektuell kapital, griper sterkt inn i, og påvirker hverandre gjensidig. Eksempelvis vil de enkeltes medarbeidere med deres kompetanse, holdninger og samarbeidsevne mv. (humankapital), påvirke og utvikle virksomhetens bedriftskultur, verdier og rutiner etc. (organisasjonskapital) som igjen har stor påvirkning på bedriftens konkurransekraft og markedsposisjon (kundekapital). Samtidig som bedriftens renommé og omdømme igjen bl.a. vil påvirke de ansattes motivasjon for å tilegne seg mer kunnskap og kompetanse.

Eierskap, verdifastsettelse og synliggjøring av immaterielle eiendeler som intellektuell kapital, innebærer store utfordringer. Humankapital er relatert til den enkelte ansatte og verdien/eierskapet tilhører denne person, mens organisasjonskapital og kundekapital i hovedsak tilhører virksomheten. En vesentlig problemstilling er at det er svært vanskelig å fastsette en omforent og objektiv verdi av intellektuell kapital. Det er pr. i dag ikke mulig å bokføre disse verdiene i bedriftens balanse, noe som kan resultere i en vesentlig forskjell i en virksomhets bokførte verdi sett i forhold til den markedsmessige verdien. Norske Finansanalytikeres Forening har utarbeidet anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om

verdiskapning (Norske Finansanalytikerens Forening, 2002). Disse retningslinjene er pr. i dag lite utbredt blant norske virksomheter.

1.2 Utforming av problemstilling

Den samlede intellektuelle kapital har avgjørende betydning for en kunnskapsintensiv bedrifts konkurransekraft og forretningsgrunnlag. Dette gjelder både virksomhetens forhold til sine kunder/omgivelser/interessenter (kundekapital), hvordan virksomheten er organisert (organisasjonskapital) og hvilken kunnskap og kompetanse de ansatte besitter (humankapital). Vedvarende konkurransefortrinn skal i følge Roos et al. (2010) ha følgende egenskaper (ofte kalt VRIO etter engelsk Valuable, Rare, Imitation, Organisation):

1. De må være verdifulle
2. De må være sjeldne i markedet og blant konkurrentene
3. De må være svært vanskelige for konkurrentene å imitere
4. Det må ikke finnes likeverdige substitutter
5. Verdien som de skaper må komme bedriften til gode
6. De må være bedre enn konkurrentenes

En kunnskapsintensiv bedrift vil ha store utfordringer i det å ha varige konkurransefortrinn gjennom produkter og tjenester som vil være sjeldne/vanskelig å imitere og ikke ha substitutter over tid. De ansattes kunnskap, kompetanse mv. (humankapital) bør være verdifull og må komme virksomheten til gode. Det er også viktig at denne kunnskap og kompetanse mv. oppleves som minimum like god som, og helst bedre enn, konkurrentenes. Vi har i vår oppgave valgt å konsentrere oss om hvordan forvaltning av humankapital sett i sammenheng med positivt lederskap og positiv mestring kan bidra til konkurransefortrinn og økt konkurransekraft i kunnskapsintensive bedrifter. Inn under begrepet forvaltning av humankapital defineres i denne oppgave etablering, utvikling og utnyttelse av denne kapital.

Vår problemformulering er således følgende:

Kan verdibasert ledelse og positivt lederskap med fokus på forvaltning av humankapital, bidra til konkurransefortrinn og økt konkurransekraft i kunnskapsintensive virksomheter?

Sentrale områder som er omtalt er:

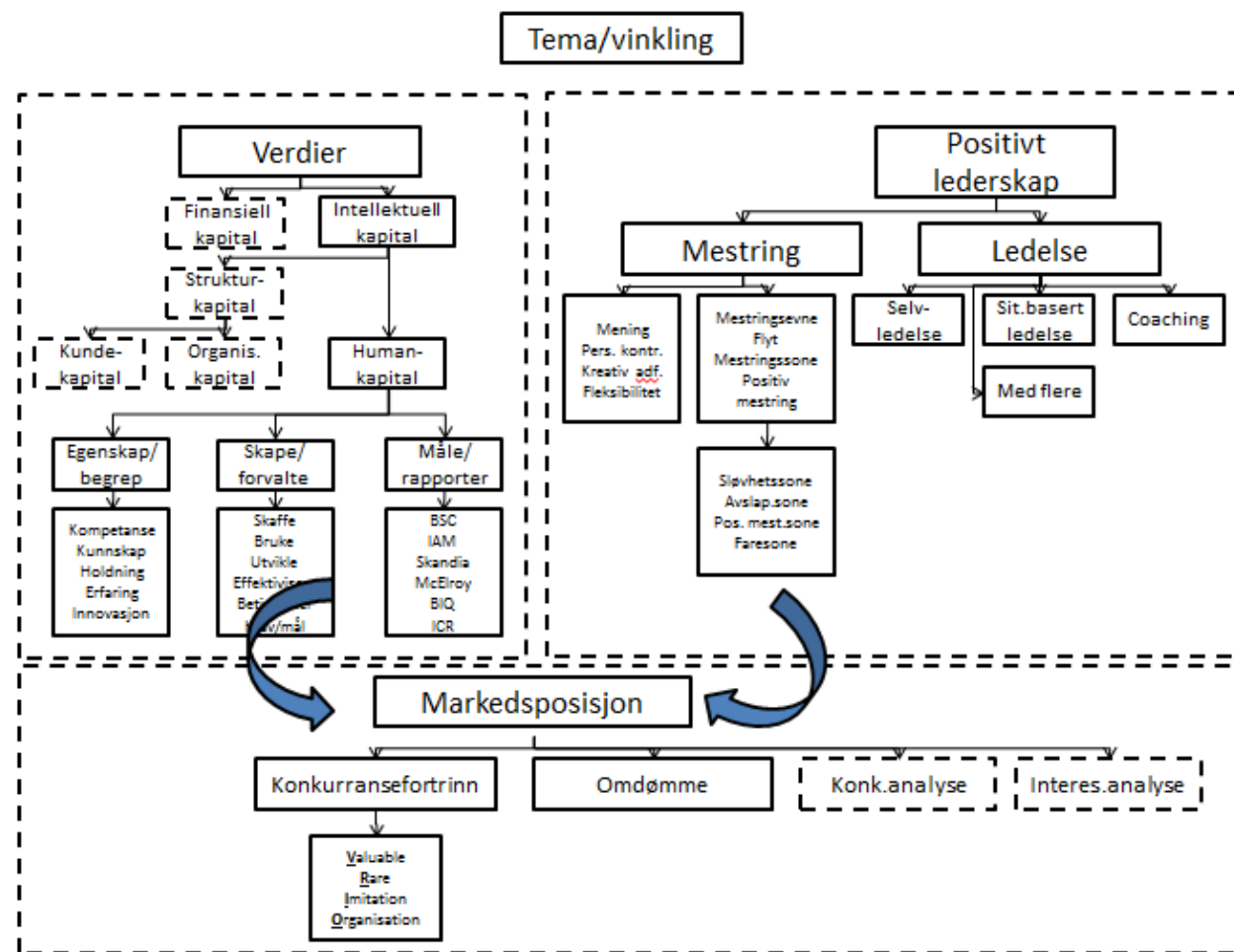
- Rekruttering og personalpolitikk av kunnskapsmedarbeidere.
 - Betingelser, personlig utvikling, karriereplan etc.
- Utdanning og videreutvikling av kompetanse, kunnskap og ferdigheter
- Mestring av utfordringer sett i forhold til kompetanse
- Hvordan gjøre kunnskapsarbeideren mer produktiv?
- Verdisetting av intellektuell kapital og merverdi av utdanning og kompetanseheving?
- Ledelse og administrasjon av kunnskapsarbeidere
- Selvledelse og ansvar for egen produktivitet
- Evne og vilje til samarbeid og kompetanseoverføring
- Markeds- og profesjonsforståelse

Oppgaven omhandler i hovedsak litteratur og teori om emnene intellektuell kapital, fortrinnsvis humankapital, samt positivt lederskap, fortrinnsvis selvledelse og positiv mestring. Vi har i tillegg relatert deler av teorien til virksomheten iTet AS som er en kunnskapsintensiv bedrift som leverer produkter og tjenester innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Bedriften har hovedkontor i Bodø med avdelingskontor i Alta, Tromsø, Harstad, Stokmarknes, Mo i Rana samt Oslo. Avdelingskontor i Trondheim og Bergen er under etablering.

1.3 Avgrensning. Presisering

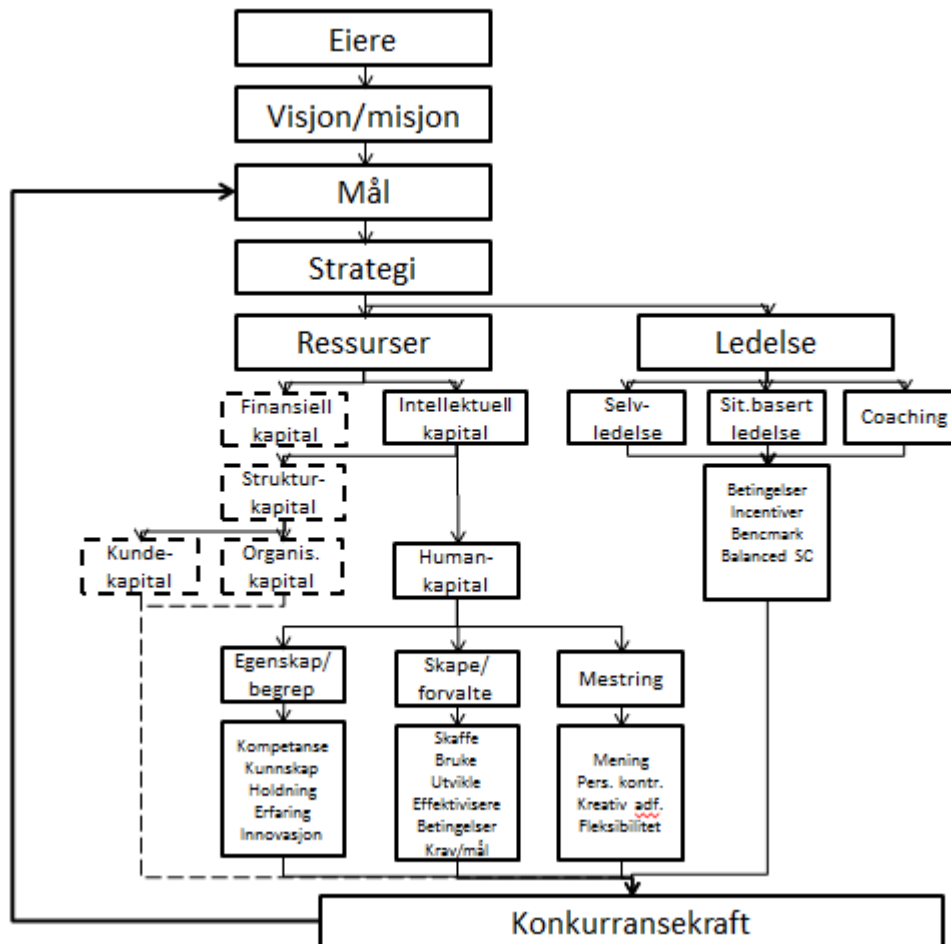
Områdene intellektuell kapital inkluderer som tidligere omtalt, kundekapital, organisasjonskapital og humankapital, og utgjør et meget omfattende tema. Vi har i denne oppgave valgt å fokusere på forvaltning av humankapital (ref. kap. Utforming av problemstilling). Se for øvrig Figur 1

Tilsvarende er området positivt lederskap meget omfattende. Vi har i denne rapport valgt å fokusere på temaene selvledelse og positiv mestring, da vi finner disse relevante opp mot forvaltning av humankapital. Se Figur 1.



Figur 1: Tema/vinkling av oppgave.

Vår oppgave er videre fokusert på å beskrive sammenhengen mellom casebedriften iTet (herunder også Softspring) sin beskrivelse av visjon/misjon – mål – strategi – ressurser – ledelse og konkurransekraft, opp mot forvaltning av humankapital og positivt lederskap. Se Figur 2.



Figur 2: Sammenheng strategiutforming - humankapital - positivt lederskap

Vår analyse og drøfting av casebedriften iTet AS har klare begrensninger ut i fra at vi delvis har benyttet *sekundærdata* (ref. kap. 0) fra selskapets interne arbeidsmarkedsundersøkelse (AMU) fra 2010 samt at antall intervjuer og respondenter er så vidt få. Vi opplever likevel de opplysninger som framkommer både i bedriftens AMU og gjennom intervjuene som representative (ref. kap. 2.3.1 Validitet) og troverdige/gyldige (ref. kap. 2.3.2 Reliabilitet). Vi kan selvsagt ikke generalisere de resultat og opplysninger vi har funnet i iTet til andre kunnskapsintensiv bedrifter. Vi finner det likevel relevant å drøfte hvorvidt de omtalte tema har betydning for andre kunnskapsintensiv bedrifter som har sammenlignbare mikro- og makro-forhold som vår casebedrift.

2 METODE

2.1 Generelt om metode.

Metode er utledet av det greske ordet *methodos* og omhandler det å følge en bestemt vei mot et mål og følge en systematisk framgangsmåte for å nå dette (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). En samfunnsvitenskapelig metode er en del av empirisk forskning og omhandler hvordan man går fram for å innhente opplysninger/data i samfunnsmessige forhold, og hvordan man analyserer og tolker disse data. Man kan beskrive dette som et verktøy som gir råd og veiledning om hvordan man skal gå fram for å undersøke hvorvidt gitte antagelser er i tråd med virkeligheten, og som skal fungere som et objektivt rammeverk for de prosesser som skal ligge til grunn for dette.

Naturvitenskap er i følge Wikipedia, “*empiriske vitenskaper som søker å forklare hendelser og lovmessige sammenhenger (naturlover) i den levende og ikke-levende naturen.*” (Wikipedia, 2011) Herunder astronomi, fysikk, kjemi, biologi etc. Samfunnsvitenskap er i følge samme kilde “vitenskapen om hvordan mennesker og sammenslutninger av mennesker utvikler seg i forhold til hverandre.” Områder som kommer inn under samfunnsvitenskap er sosiologi, samfunnsøkonomi, statsvitenskap mv. Samfunnsvitenskap er i stor grad relatert til mennesker og deres holdninger, meninger, oppfatninger, etc. og er i stor grad en ikke-statisk/dynamisk vitenskap sett i forhold til naturvitenskapen. I samfunnsvitenskapen vil man i stor grad måtte forholde seg til kommuniserende og fortolkende mennesker mot en naturvitenskapen i stor grad omhandler ikke-kommuniserende observasjon av de omgivelser man ønsker å studere. Dette medfører en rekke konsekvenser av hvordan samfunnsvitenskapelige undersøkelser skal gjennomføres og for valg av metode (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005).

2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse av hva eller hvem man ønsker å undersøke, og hvordan denne undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Sentrale element i forskningsdesign er vurderinger knyttet til gjennomføring (tid/varighet), type utvalg (ett/flere etc.) og type data (harde/myke).

Johannessen et al. beskriver en rekke forskjellige typer forskningsdesign:

- Kvalitative design
- Fenomenologi
- Grounded theory
- Etnografisk design
- Casestudiedesign
- M.fl.

Casestudiedesign

Robert K. Yin har beskrevet 5 komponenter som er spesielt viktige når man skal gjennomføre case-studier (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Disse er:

1. Forskningsspørsmål (hvordan/hvorfor-spørsmål)
2. Teoretiske antagelser (antagelser som ligger til grunn for undersøkelsen)
3. Analyseenheter (individer/sosiale settinger)
4. Logisk sammenheng mellom data og antagelsene (teoristyrte vs. beskrivende casestudium)
5. Kriterier for tolkning av funnene (tolkefunn mot allerede eksisterende teori)

Yin beskriver videre 2 dimensjoner ved utforming av studier knyttet til hvorvidt man arbeider med ett eller flere case, og om man analyserer én analyseenhet eller flere. Dette er presentert i følgende modell:

Tema man har valgt å studere	Personer/felt som kontaktes	
	Enkelt case-design	Flere case-design
Én analyse-enhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studium av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyse-enheter	Ett felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

Figur 3: Fire designkriterier for casestudier (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005)

Vi har i denne oppgave valgt å ta utgangspunkt i ett case, - bedriften iTet AS med et begrenset delfelt og med et begrenset antall personer, beskrevet av Yin som *Enkelt-case-design med én analyseenhet*.

2.3 Kvalitet - vs. kvantitativ metode/tilnærming

Kvalitativ vs. kvantitativ metode/tilnærming er 2 metoder for undersøkelser og innsamling av data, som i hovedsak skiller seg fra hverandre ut i fra utvelgelsen/mengden av informanter samt mengden og behandlingen av de data man får fra disse informantene. I følge Johannssen et al. kjennetegner kvalitativt metoder at “*vi forsøker å få mye informasjon (data) av et begrenset antall personer eller informanter*” (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005, s. 106). Et vanlig utvalg av informanter kan typisk omfatte 10-15 personer (5-10 intervju i studentprosjekt) og det gjennomføres gjerne *kvalitative intervjuer* på et visst antall *fokusgrupper* (f.eks. fordelt fra organisatoriske enheter, kjønn, utdanning etc.). Antall fokusgrupper er i følge Alan Bryman typisk 12-15 i større forskningsprosjekter, mens David L. Morgan mener det er tilstrekkelig med 3-5 fokusgrupper i et gitt prosjekt. Det må også vurderes hvor mange intervjuer man bør ha innenfor hver fokusgruppe.

Ved kvantitative metoder/tilnærming er undersøkelsene og datainnsamlingen mer formalisert og strukturert. Man omtaler de som undersøkes som *enheter*, mens det som undersøkes ofte kalles *variabler* og *verdier* (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Variablene klassifiseres i *målenivåer* som igjen har betydning for hvordan dataene analyseres. Data innhentes gjerne (i samfunnsvitenskapelige undersøkelser) fra et større utvalg (f.eks. en hel befolkning) eller et avgrenset utvalg (*populasjon*). De som besvarer undersøkelsen (ofte vha. spørreskjema) omtales som *respondenter*.

I denne rapporten ligger det til grunn både en kvantitativ og en kvalitativ metode/tilnærming. Den kvantitative tilnærmingen består i iTets arbeidsmiljøundersøkelse (Umoe iTet AS, 2010). AMU'en består av en spørreundersøkelse som er sendt ut elektronisk pr. mail til alle medarbeiderne og er besvart av 100 respondenter av et grunnlag på 112. Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på de områder som vi finner relevante til vårt fokusområde og tema.

I tillegg til omtaltelte AMU har vi valgt å gjennomføre en begrenset kvalitativ undersøkelse basert på et meget begrenset utvalg informanter (4 personer) og fokusgrupper (ledelse/konsulenter samt 2 selskapsenheter). Dette på grunn av den begrensede tid/kapasitet vi har hatt til dette formålet. Med et så vidt begrenset utvalg informanter og fokusgrupper kan vi selvsagt ikke Samtidig føler vi at den informasjon som er framkommet i den kvalitative undersøkelsen, har styrket de oppfatninger og konklusjoner som uttrykkes i den kvantitative undersøkelsen (AMU-rapporten).

2.3.1 Validitet

Validitet omhandler hvorvidt de innsamlede data representerer virkeligheten, dvs. hvor gyldige dataene er. Det finnes flere former for validitet og Cook og Campell opererer med følgende former (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005):

- *Begrepsvaliditet*

Begrepsvaliditet omhandler relasjonen mellom det som skal undersøkes og dataene for det som er undersøkt, og hvor valide dataene er. Dette kan formuleres som troverdighet på hvorvidt man måler det man tror man måler. I følge Johannessen et al. (2005) er kvalitative undersøkelser pr. definisjon ikke valide fordi undersøkelsene ikke kan kvantifiseres. Men i en kvalitativ undersøkelse omhandler i følge Johannessen et al. (2005) at dataene reflekterer formålet med studien og er representativ i fht. dens virkelighet.

- *Intern validitet*

Handler om hvorvidt man har målt det man egentlig ønsker å måle

- *Ekstern validitet*

Ekstern validitet omhandler hvorvidt resultater fra en undersøkelse/prosjekt kan overføres til et annet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Dette omhandler bl.a. hvorvidt man kan (statistisk) generalisere eksempelvis en kvantitativ undersøkelse fra én populasjon til en annen. I en kvalitativ undersøkelse omhandler dette hvorvidt kunnskap fra undersøkelsen kan overføres ut i fra at man har “*lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger*” (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005, s. 229).

2.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet kommer fra det engelske ordet *reliability* som betyr pålitelighet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). I forskningssammenheng omhandler dette hvor pålitelig en

undersøkelse er gjennomført på, hvor mye man kan stole på innsamlede data er, hvor pålitelig innsamling og bearbeidelse er, osv. Det finnes ulike måter å undersøke hvor pålitelig data er. En metode beskrevet som “*test-retest-reliabilitet*” er å gjenta samme undersøkelse to eller flere ganger på samme målgruppe. Resultatene fra disse undersøkelsene gir et uttrykk for reliabiliteten ut i fra i hvor stor grad svarene blir gjentatt. En annen metode for å teste en undersøkelses reliabilitet, er at flere (forskere) gjennomfører samme undersøkelse uavhengig av hverandre. Resultatet av dette omtales som undersøkelsenes “*inter-rater-reliabilitet*”.

I følge Johannessen et al. (2005) er kravet om reliabilitet innenfor kvalitativ forskning lite hensiktsmessig. Årsaken til dette er at i denne type undersøkelser hvor intervjuer og andre ikke-strukturerte datainnsamlingsteknikker, gjør det vanskelig å teste-reteste eventuelt inter-rater-teste dataenes pålitelighet. Resultatet fra denne type undersøkelser er i stor grad avhengig av i hvilken kontekst disse er gjennomført og er i stor grad basert på fortolkninger som vanskelig kan etterprøves.

I iTets AMU fra 2010 er de spørsmål som stilles, i hovedsak gjentatt fra tidligere tilsvarende undersøkelser. Noen få spørsmål er stilt for første gang og kan derfor ikke sammenliknes eller vurderes pålitelighet opp tidligere AMU’er. Resultatene i AMU’en fra 2010 viser ingen dramatiske forskjeller fra tidligere år, slev om det naturlig nok er visse endringer på enkelte områder. I så måte kan man konkludere med at denne kvantitative undersøkelsen viser stor grad av reliabilitet.

Når det gjelder den kvalitative undersøkelsen gjennom intervjuer med ansatte og ledere i selskapet/selskapene, kan vi ikke garantere for reliabiliteten i denne. Undersøkelsen er gjennomført på et lite antall personer, og er kun gjennomført ved et tidspunkt (ikke gjentatt over tid). Samtidig gir svarene fra denne undersøkelsen i all hovedsak det samme bildet som AMU’en fra 2010, og vi vil derfor likevel konkludere med at undersøkelsen gir et representativt bilde under de reservasjoner vi oppgir ut i fra antall intervjuer.

2.4 Data og empiri. Primære og sekundære data. Primær- og sekundærkilde.

Begrepet *data* som er et flertall av det greske ordet *datum*, betyr “noe som er gitt” (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Data kan bestå av håndfaste opplysninger som f.eks. alder, kjønn, bosted mv., men kan også bestå av observasjoner som registreres og bearbeides. Dette kan være observasjoner av forhold som ikke uten videre er direkte åpenbare, men som gjennom f.eks. klassifisering gjennom koding eller annen bearbeiding, kan presenteres som data. Innenfor samfunnsvitenskapen skiller man i utgangspunktet mellom såkalte “*harde*” og “*myke*” data. Johannessen et al. definerer harde data som noe som kan kvantifiseres vha. tall, mens myke data vanligvis består av tekst, lyd eller bilder. *Empiri* kommer fra det greske ordet *empeira*, og betyr “*forsøk*” eller “*prøve*” (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Empiri benyttes ofte om erfaringsbaserte observasjoner og ikke noe som man tror eller mener. Johannessen et al. (2005) understreker at både data og empiri ikke nødvendigvis er virkeligheten per se., dvs. at disse kun representerer et visst utsnitt eller representasjon av virkeligheten.

I forskningsmessige sammenhenger ønsker man ofte å teste teori opp mot empiri og vise versa. *Deduktiv* tilnærming handler om å sjekke ut hvorvidt teorien lar seg bekrefte gjennom handlinger/empiri. I motsatt tilfelle, *induktiv* tilnærming, prøver man å utlede teori fra innsamlede empiriske data. Johannessen et al. understreker imidlertid at det i mange tilfeller kan være vanskelig å forene teori og empiri. Dette bl.a. ut i fra at det rett og slett ikke finnes teori som empiriske undersøkelser/forskning kan testes opp mot.

Det finnes to måter å tilegne seg data på, enten ved førstehåndsinformasjon man selv skaffer tilveie, såkalt *primærdata*, eller andrehåndsinformasjon som andre har samlet inn og gjort tilgjengelig, - *sekundærdata* (Halvorsen, 1993). Bruken av hhv. primærdata og sekundærdata gir konsekvenser i fht. bl.a. reliabilitet og validitet, og det er i utgangspunktet å foretrekke å benytte primærdata. Men i mange sammenhenger er man likevel helt avhengige av sekundærdata bl.a. ut i fra praktiske og kapasitetsmessige hensyn.

Johannessen et al. viser også til bruk av såkalte *primærkilder* og *sekundærkilder*.

Primærkilder er eksempelvis undersøkelser, publikasjoner/utgivelser etc. man selv har lest og

henviser til, mens sekundærkilder er tilsvarende kilder man selv ikke har lest, men at man bruker en forfatter/referanse som henviser til en slik kilde. Det understrekes at man fortrinnsvis bør tilstrebe seg å benytte primærkilder.

Når det gjelder vår casebedrift iTet AS, kan vi oppsummere følgende:

- AMU'en inneholder i hovedsak såkalte harde data
- Intervjuene inneholder primært myke data (som et supplement til AMU'ens harde data)
- Vår rapport har en deduktiv tilnærming ved at vi ønsker å teste ut hvorvidt gitte teorier knyttet til forvaltning av humankapital og positivt lederskap kan bekreftes gjennom empiriske data.
- Vår rapport består både av primærdata (intervjuer) samt sekundærdata (Umoen iTet AS, 2010).
- Vår rapport består både primærkilder og sekundærkilder.

2.5 Casedesign

“Case” kommer fra det latinske ordet *casus* som betyr “*tilfelle*” (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Det finnes en rekke typer case, herunder bl.a. studieobjekter (programmer, aktiviteter, individer etc.), hendelser, tiltak eller samhandlinger mellom mennesker i en organisasjon.

Et “*casedesign*” innebærer at man studerer ett eller flere case over tid (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Man samler da inn data over tid og gjerne via flere datakilder. Det benyttes ofte kvalitative undersøkelser ved f.eks. intervjuer, observasjoner el., men kan også med fordel innbefatte kvantitative undersøkelser via statistikk og strukturerte spørreskjema.

Vår rapport inneholder et casestudie som er knyttet til bedriften iTet AS og dets datterbedrift Softspring AS. Vi har tatt utgangspunkt i en kvantitativ undersøkelse (Umoen iTet AS, 2010) som vi har supplert med en begrenset kvalitativ undersøkelse via intervju av utplukkede ledere og ansatte.

2.6 Kvalitative intervju

Et kvalitativt forskningsintervju er i følge Steinar Kvale basert på en samtale hvor man har en struktur og et mål (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Strukturen i samtalen er knyttet til rollefordelingen hvor intervjueren stiller spørsmål og hvor den intervjuede svarer. Avhengig av hvilken type informasjon man søker å få fram vil bestemme hvilke type spørsmål som stilles. Johannessen et al. (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005) opererer med følgende type spørsmål:

- beskrivende spørsmål, knyttet til konkrete hendelser eller handlinger
- fortolkende spørsmål, knyttet til hvordan de som blir intervjuet tolker ulike hendelser og handlinger
- teoretiske spørsmål, knyttet til å klarlegge årsaker eller hensikter til gitte handlinger eller begivenheter

2.6.1 Utvalg

I kvalitative undersøkelser søker man å få så mye data/informasjon som mulig fra et begrenset antall personer (informanter) (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Johannessen et al. (2005) angir at det er vanlig i såkalte kvalitative intervjuer å ha et utvalg på 10-15 personer.

I denne rapport er det av kapasitetsmessige hensyn foretatt intervju på et lite utvalg, -til sammen 4 personer. Dette er selvsagt en begrensning i fht. representativitet, validitet og reliabilitet. Utvalget av lederne ble i første omgang gjort av iTets adm. dir. Hans A. Nilsen, og deretter ble de ansatte valgt ut av de respektive lederne.

2.6.2 Semistrukturerte intervju. Intervjuguide

Den mest utbredte formen for intervju, er intervju basert på intervjuguider, omtalt som *semistrukturerte* eller *delvis* strukturerte intervjuer (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Basert på hvilke tema man ønsker å undersøke, er en intervjuguide en oversikt over aktuelle tema man ønsker å ta opp i et intervju, og altså ikke et detaljert spørreskjema. Før utarbeidelsen av selve intervjuguiden må man avklare hva man ønsker å få belyst og hvilke tema/deltema dette innbefatter.

Som betegnelsen *semistrukturert* intervju peker på, må intervjuguiden bygges opp rundt en viss struktur. Dette innebærer at man ved starten av intervjuet bør presentere seg selv, hvilken organisasjon/virksomhet el. man kommer fra, i hvilken sammenheng man er der, orientering om prosjektet, hva man ønsker å få kunnskap om, forhold knyttet til anonymitet etc. Det er videre viktig at man søker å oppnå en trygghet rundt intervjuet og at det skapes en god relasjon og et godt tillitsforhold mellom intervjuer og den som blir intervjuet (informant) (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005).

I denne rapporten inngår semistrukturerte intervjuer basert på hhv. én intervjuguide for ledere (vedlegg 2) og én intervjuguide for ansatte (vedlegg 3). Intervjuene er gjennomført av begge forfatterne og hvor svarene er notert ned (delvis) i stikkordsform. Basert på disse notatene er det foretatt en oppsummering av de enkelte tema og områder under kap. 4.5 og kap. 4.6.

3 TEORI

I boken *Managing in a Time of Great Change* (Ruggles, 1998) lanserte Peter F. Drucker begrepet kunnskapssamfunnet, der han hevdet at kunnskap var i ferd med å bli og med sikkerhet ville bli økonomisk nøkkelressurs og den dominante og kanskje den eneste kilden til varige konkurransefortrinn.

Han satte fokus på at de endringene man hadde sett fra begynnelsen av det 20. århundret og som hadde satt fart etter 2. verdenskrig som han mente bare ville fortsette å akselerere og på grunn av utviklingen innen en rekke felter som teknologi, transport, frihandel og finans, sannsynligvis ville føre til omfattende endringer i samfunnet. Fra et fokus på vareproduksjon, fysiske ressurser og fysiske produkter forutså han at det i fremtiden ville kunnskap og kunnskapsressurser som ville være drivkraften i den økonomiske utviklingen.

I dag er ikke lenger samfunnet preget av industri og landbruksproduksjon og kunnskapsarbeiderne er i dag den største enkeltgruppen i alle såkalte velutviklede land. Produksjonsbedriftene er flyttet, eller er i ferd med å flyttes til lavkostland der arbeidskraften er billig og lett tilgjengelig.

I siste halvdel av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet begynte akademikere og forskere for alvor å interessere seg for forskning innen området intellektuell kapital, som er selve basisen for utviklingen av kunnskapssamfunnet. Dette var på høy tid da mange av de

mekanismene som danner basisen for kunnskapssamfunnet allerede for alvor var begynt å gjøre seg gjeldende (Teece, 2000).

Samtidig økte bevisstheten rundt eksistensen av og betydningen av immaterielle verdier og de endringene som måtte komme også ute i bedrifter og organisasjoner. Det ble etter hvert utviklet ulike modeller for klassifisering, måling og rapportering av intellektuell kapital. Etter hvert økte også fokuset på de immaterielle verdiers betydning for virksomhetenes strategiarbeid og måten slike verdier bør ledes.

I dette kapitlet vil vi å se nærmere på hva som kjennetegner de immaterielle ressursene og hvordan slike kan måles og rapporteres. Videre vil vi gå nærmere inn på hva som kjennetegner kunnskap, ledelse av kunnskap og utvikling av kunnskapsintensive virksomheter og hva man som ledere kan gjøre for å utvikle og forbedre utnyttelsen av kunnskap i en bedrift eller organisasjon. Vi vil fokusere spesielt på området humankapital og utvikling, utnyttelse og ledelse av denne. I denne sammenheng er mestring et sentralt begrep.

3.1 Fremveksten av kunnskapssamfunnet

Drucker (The Essential Drucker, 2007) hevder at de sosiale endringene som skjedde i det 20. århundret var de aller viktigste hendelsene i et århundre fullspekket av dramatiske hendelser og omveltninger. I den delen av verden som har fri markedsøkonomi, er arbeid og arbeidsstyrke, samfunn og styreform i dag nesten ikke til å kjenne igjen i forhold til begynnelsen av hundreåret. I dag er arbeiderklassen nesten borte i Norge og mange andre vestlige land. Industriproduksjonen er for en stor del flyttet til såkalte lavkostland i Øst-Europa, Asia og Latin-Amerika.

Sysselsettingstall fra Statistisk sentralbyrå (2010) viser at det i Norge i dag er ca. 2,5 mill. personer i jobb. Av disse så jobber 518 000 i helse- og omsorgstjenester, 345 000 i varehandel, 236 000 i industrien og 140 000 med transport. Bare 63 000 jobber med jordbruk eller fiske og 69 000 med reiseliv. Av typiske kunnskapsnæringer sysselsetter undervisning 208 000, informasjon og kommunikasjon 91 000, teknisk tjenesteyting 161 000, og finansnæringen 52 000 personer. Alle tallene er fra 2010.

Tallene viser altså at kun ca. 13 % av arbeidsstokken i Norge arbeider innenfor industri, jordbruk og fiske. Til sammenligning viser tallene at i år 1900 var nesten 46 % av arbeidsstokken sysselsatt i primærnæringene, mens industrien sysselsatte ca. 17 %.

Denne utviklingen forventes å fortsette, slik at en enda mindre andel av arbeidsstokken vil sysselsettes i industri og primærnæringene i fremtiden (Drucker P. F., *The Essential Drucker*, 2007). Det er spesielt innen helse- og omsorgssektoren at sysselsettingen øker mest. Dette har en klar sammenheng med den eldrebølgen som vil komme for fullt de nærmeste ti-årene (Drucker P. F., *Management Challenges for the 21st Century*, 2007).

I NOU 2001:29 fra Statens forvaltningstjeneste (Hope, et al., 2001), er det sett nærmere på rammevilkår for verdiskapning i næringslivet i Norge i forhold til andre utvalgte land. I forhold til utdanning, forskning og innovasjon er hovedspørsmålet hvor innovativt norsk næringsliv er i forhold til næringslivet i andre land og hvilke betingelser som er til stede for innovasjon i Norge kontra andre land. Konklusjonene er at Norge har et høyt allment utdanningsnivå, der mange tar høyere utdanning. Det kommer derimot ikke klart frem om hvordan kvaliteten på høyere utdanning i Norge er i forhold til andre land, men norske universiteter er generelt ikke blant de høyest rangerte i ulike rangeringer (Times Higher Education). Det tas til orde for et høyere fokus på tiltak for å øke gjennomstrømningen i utdanningen, da gjennomsnittsalderen ved inntreden i arbeidslivet er høyere enn i mange andre land. Dette vil kunne øke tilgangen på arbeidskraft.

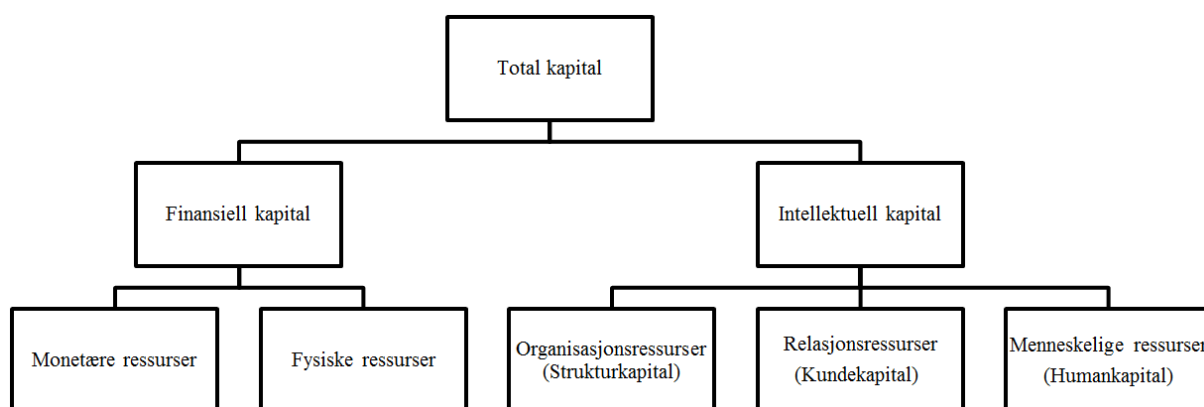
Videre fokuserer rapporten på at Norge samlet sett bruker lite ressurser på FoU målt som andel av BNP. FoU-innsatsen i næringslivet er spesielt lav. Dette forklares delvis med at det er relativt lite forskningsintensive bransjer i Norge. Den offentlige finansieringen av næringsrettet forskning og utvikling i næringslivet ligger under gjennomsnittet i OECD og EU.

Også når det gjelder innovasjon ligger norsk industri under gjennomsnittet for europeisk industri målt som andel av omsetningen fra nye eller endrede produkter.

Totalt har Norge en del utfordringer som det må tas tak i dersom vi som land skal kunne opprettholde vår konkurransekraft og verdiskapningsevne. Sterkere satsing på utdanning, forskning og innovasjon vil kunne ha en signifikant innvirkning på vår fremtid som velferdsstat.

3.2 Grunnlag for verdiskapning

I en analyse av virksomheters grunnlag for verdiskapning er første oppgave å identifisere hvilke ressurser virksomheten har til rådighet (Roos, Krogh, & Roos, 2010). Virksomhetens ressurser kan inndeles i finanskapital, som består av fysiske og monetære ressurser og intellektuell kapital (IK) som gjerne deles inn i menneskelige ressurser (humankapital), organisasjonskapital (strukturkapital) og relasjonsressurser (kundekapital). Dette er illustrert i Figur 4.



Figur 4: Intellektuell kapital i forhold til øvrige ressurser i bedriften (Roos, Krogh, & Roos, 2010)

Intellektuell kapital har stor og ofte avgjørende betydning i dagens bedrifter og spesielt i kunnskapsintensive virksomheter og gjenspeiles ikke minst i verdivurderingen av selskaper. Verdien av et selskap kan deles inn i to hovedelementer, verdien av bedriftens faktiske, eller fysiske ressurser (finansiell kapital) og verdien av bedriftens fortjenestepotensial (intellektuell kapital) (Roos, Fernström, & Pike, 2005). Det er i dag vanlig at børsnoterte selskaper verdisettes til 3-6 ganger bokført verdi. I mer ekstreme tilfeller som med Coca-Cola og Microsoft har man sett at markedsverdien av selskapene har vært 20-25 ganger den bokførte verdien (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, & Roos, 1999).

I de tradisjonelle balanseregnskapene er som oftest ikke verdien av den intellektuelle kapitalen medregnet. Riktignok har enkelte bedrifter kunne regnskapsført deler av den intellektuelle kapitalen, som verdien av patenter og varemerker, i balanseregnskapet i form av goodwill. Men de viktige intellektuelle kapitalressursene vil for en stor del havne utenfor balanseregnskapet og dermed utenfor de vanlige styringsmodellene (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

Når aksjeprisene i de børsnoterte selskapene varierer så mye som de ofte gjør, har det gjerne sammenheng at vurdering av fortjenestepotensialet og at vurderingen av verdien av immaterielle ressurser varierer mye. I hvilken grad man klarer å synliggjøre og utnytte den intellektuelle kapitalen vil være avgjørende for verdien av selskaper som baserer sin virksomhet på kunnskap, heller enn tradisjonell vareproduksjon (Gottschalk, 2003).

3.3 Intellektuell kapital

Intellektuell kapital, eller kunnskapskapital er verdien av såkalte immaterielle eiendeler som ikke kan ses eller tas på, og kan derfor vanskelig måles på lik linje som materielle eiendeler. Disse ressursene kan være veldig verdifulle og kan bidra med svært god verdiskapning til bedriften om de forvaltes som den kritiske ressursen den er (Roos, Fernström, & Pike, 2005). Selv om det etter hvert foreligger omfattende litteratur om intellektuell kapital og immaterielle eiendeler, finnes det fortsatt ingen klar og entydig definisjon av hva begrepet innbefatter.

Edvinsson og Malone (1998) definerer immaterielle eiendeler som de eiendelene som har verdi for selskapet, men som ikke har noen fysisk eksistens. De definerer videre intellektuell kapital som den kunnskapen, de samlede erfaringene, den organisatoriske teknologien, de kunderelasjoner og profesjonelle evnene som selskapet eier, og som gir selskapet konkurransefortrinn i markedet.

Sveiby (2001) omtaler kunnskapskapital som:

- Summen av alt alle i bedriften kan, og som kan gi et konkurransefortrinn i markedet
- All kunnskap som kan konverteres til verdi for bedriften
- Intellektuelt materiale som er blitt formalisert, registrert og styrt til å produsere nye verdier
- Menneskelige verdier som blir omdannet til bedriftsverdier

Sveiby fokuserer på at kunnskapen skal skape verdier for bedriften. Kunnskaper eller kompetanse som ikke utnyttes av bedriften vil heller ikke ha noen verdi for selskapet.

Roos et al. (2005) definerer intellektuell kapital som alle intellektuelle kapital-ressurser eller omdannelser av slike ressurser som helt eller delvis kontrolleres av bedriften, og som bidrar til verdiskaping i bedriften. Intellektuell kapital innbefatter enkeltpersoners kunnskaper, kompetanse og ferdigheter (humankapital), organisasjonens omdømme i markedet og forholdet organisasjonen har til kunder, partnere, leverandører og andre eksterne interessenter (relasjonskapital) samt bedriftenes organisasjonsressurser som er strukturer, systemer og prosesser som bedriften benytter seg av.

En annen definisjon av intellektuell kapital er at differansen mellom bedriftenes markedsverdi og regnskapsverdi (Gottschalk, 2003). Det er imidlertid en noe upresis definisjon, da en bedrifts markedsverdi, eller børsverdi faktisk i spesielle tilfeller (i nedgangstider) kan være mindre enn regnskapsverdien.

En av årsakene til at fenomenet intellektuell kapital er mer aktuelt enn tidligere er en følge av at forholdet mellom bedriftenes markedsverdi og den bokførte verdien har økt kraftig. I mange bedrifter er markedsverdien tre til seks ganger høyere enn bokført verdi, mens man i helt spesielle tilfeller ser at selskaper prises til både 20 og 40 ganger bokført egenkapital (Bontis, 1999). I nedgangstider kan det imidlertid bli et forhold mellom markedsverdi og egenkapital som er lavere enn 1 (Gottschalk, 2003).

Verdien av intellektuell kapital kan altså være helt dominerende i en del selskaper, og bør derfor settes i et strategisk perspektiv som en ressurs som må forvaltes strategisk, og som en viktig ressurs i selve strategiarbeidet (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

I regnskapssammenheng er ikke-fysiske eiendeler i hovedsak balanseført i forbindelse med oppkjøp av annen virksomhet, som såkalt "goodwill" eller som verdien av patenter eller merkevarer.

Intellektuell kapital har noen egenskaper som skiller seg totalt fra den fysiske kapitalen. I motsetning til den fysiske kapitalen, som blir mindre verdt etter som tiden går, gjennom slitasje eller inflasjon, vil intellektuelle ressurser øke i verdi når den brukes (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1998).

Det finnes en rekke ulike måter å kategorisere intellektuell kapital, men det mest vanlige er å dele i tre ulike kategorier: Humankapital, Strukturkapital og Relasjonskapital (Horibe, 2001).

Gottschalk (2003) setter opp tre krav til kategoriene: De skal være forskjellige, dvs. at de må oppfattes som forskjellige, uten overlapping mellom kategoriene. Det er krav til dekning, som innebærer at kategoriene samlet sett må være dekkende uten at er ressurser som ikke kommer inn under kategoriene. Det siste kravet er kravet til operasjonalisering, som innebærer at kategoriene må kunne måles i praksis.

3.3.1 Humankapital

Roos et al. (2005) definerer humankapital som de ressurser som kan knyttes direkte til de ansatte i en organisasjon og inkluderer blant annet individuell kompetanse, kunnskap, holdninger og evne til innovasjon.

Humankapital er kunnskapsbedriftens aller mest verdifulle ressurs og er summen av verdien av all kompetanse som besittes av den enkelte medarbeider, inkludert ledelsen, styret, eierne og andre som aktivt bidrar til virksomhetens verdiskap. Humankapitalen kan beskrives som den delen av virksomheten som går hjem om ettermiddagen, som tar ferie, som blir syk og som når som helt kan ta med seg all sin kompetanse, kunnskap og erfaring og gå (Gottschalk, 2003).

Disse egenskapene viser også at humankapitalen er den mest sårbare delen av virksomhetens ressurser, den det er vanskeligst å kontrollere. Humankapitalen eies ikke av virksomheten, men av den enkelte medarbeider og verdien av den kan variere mye, den blir mindre når medarbeiderne jobber lite effektivt og den forsvinner når medarbeiderne slutter i bedriften. For at humankapitalen skal kunne bli et varig konkurransefortrinn for en bedrift er det derfor viktig å stimulere til økt effektivitet, å prøve å konvertere så mye som av humankapitalen til strukturkapital, samt å utnytte humankapitalen på en måte som skaper best mulig grunnlag for fortjeneste og fremtidig vekst. Virksomheten bør ha fokus på å ta vare på de ansattes tilhørighet, arbeidsglede og tilhørighet (Roos, Fernström, & Pike, 2005). I motsetning til industrisamfunnet, der kapitaleierne satt med all makt, og sjelden hadde problemer med å hente inn nye ansatte eller erstatte gamle, så er problemene ofte helt annerledes nå (Drucker P. F., The Essential Drucker, 2007).

Gottschalk (2003) hevder at humankapital utvikles og vokser i hovedsak på fire måter:

1. Når virksomheten tar i bruk mer av det medarbeiderne kan.

2. Når flere mennesker skaffer sig mer kompetanse som kan utnyttes til verdiskaping av virksomheten.
3. Når medarbeiderne ledes slik at de utvikler seg positivt og blir gode verdiskapere
4. Når medarbeiderne deler sin kompetanse med andre

I følge Quinn et. al (1998) vil en virksomhets samlede humankapital, eller profesjonelle intellekt som de kaller det, operere på fire nivåer:

1. Kognitiv kunnskap (å vite hva), som er selve basisen for kunnskapsarbeiderens kunnskap og som oppnås gjennom omfattende formell utdanning, trening og sertifisering. Denne typen kunnskap er essensiell, men ikke avgjørende for kommersiell suksess.
2. Avanserte ferdigheter (vet hvordan), som "oversetter" boklig lærdom til effektiv gjennomføring. Evnen til å utnytte teoretiske kunnskaper til å løse komplekse problemstillinger i den virkelige verden er den mest utbredte verdiskapende evnen i en bedrift.
3. Systemforståelse (vet hvorfor), som er en dyptliggende forståelse av det underliggende nettverket av årsak/virkningseffekt innen et fagfelt. Denne forståelsen gjør det mulig for kunnskapsarbeideren å gå utover selve utførelsen av arbeidsoppgaver til å løse større og mer komplekse oppgaver og derigjennom og virkelig skape ekstra verdi for seg selv og virksomheten.
4. Selvmotivert kreativitet som består av vilje, motivasjon og tilpasningsdyktighet. Høyt motiverte og kreative grupper vil oftest gjøre det bedre enn grupper med større fysiske og finansielle ressurser. Uten ansatte med en indre drivkraft og motivasjon, vil selskaper kunne miste sine konkurransefortrinn.

Quinn et al. (1998) fremhever indre drivkraft og motivasjon som det aller viktigste og at verdien av humankapitalen vil øke dramatisk dersom medarbeiderne er motiverte og yter sitt ytterste i det daglige arbeidet.

Sveiby (2001) beskriver at menneskelige ressurser kan ses på som den eneste virkelige utøveren inne forretningsverdenen, da alle synlige og usynlige verdier er et resultat av menneskelig handling og helt avhengig av mennesket for sin fortsatte eksistens. I et slikt perspektiv ville alle andre typer ressurser være å anse som verdiløse uten i samvirke med mennesker.

3.3.2 Organisasjonskapital

Organisasjonskapital, eller strukturkapital, er infrastrukturen av intellektuell kapital og omfatter rutiner, arbeidsprosesser, tekniske løsninger samt immaterielle ressurser som patenter, varemerker, juridiske rettigheter, immateriell eiendom og forretningshemmeligheter. IT-infrastrukturen, dvs. de IT-systemer som gjør det mulig å utveksle kunnskap og informasjon mellom medarbeiderne og mellom virksomheten og omgivelsene utgjør en svært sentral del av strukturkapitalen (Horibe, 2001).

Organisasjonskapital verdi avhenger av bedriftens evne til å utnytte kunnskap gjennom metoder, verktøy og konsepter. Organisatoriske rutiner sammen med prosedyrer og systemer er samlet sett måten virksomheten gjør arbeidet på (Gottschalk, 2003).

For å sikre at humankapitalen konverteres og blir en del av firmaets organisasjonskapital, vil de fleste kunnskapsbedrifter søke å transformere størst mulig del av humankapitalen til organisasjonskapital i form av rutiner, maler, sjekklister og lignende (Nonaka & Takeuchi, 1995).

I motsetning til humankapital og relasjonskapital, eies organisasjonskapital av bedriften, og betegnes ofte som den delen av intellektuell kapital som ikke går hjem om ettermiddagen (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

3.3.3 Relasjonskapital

Relasjonskapital deles ofte i kundekapital og sosialkapital, der kundekapitalen omfatter alle relasjoner som bedriften, eller virksomheten har til utenforstående parter som kunder, samarbeidspartnere og leverandører og andre interessenter, mens sosialkapitalen regnes som verdien av relasjoner innad i bedriften (Gottschalk, 2003).

Relasjonskapitalen eies ikke av bedriften og kontrolleres i hvert fall delvis av den andre parten. Graden av kontroll varierer, men som oftest har den andre parten alltid mulighet til når som helst å trekke seg ut av relasjonen på ett eller annet vis.

I følge Horibe (2001) viser stadig mer forskning av lojale kunder ofte er et resultat av lojale ansatte. Dersom de ansatte er fornøyd med og motivert av arbeidet sitt, vil dette gjøre at kontakten med kunden blir mer positiv, noe som igjen fører til økt sannsynlighet for at kundene kommer tilbake for å kjøpe mer.

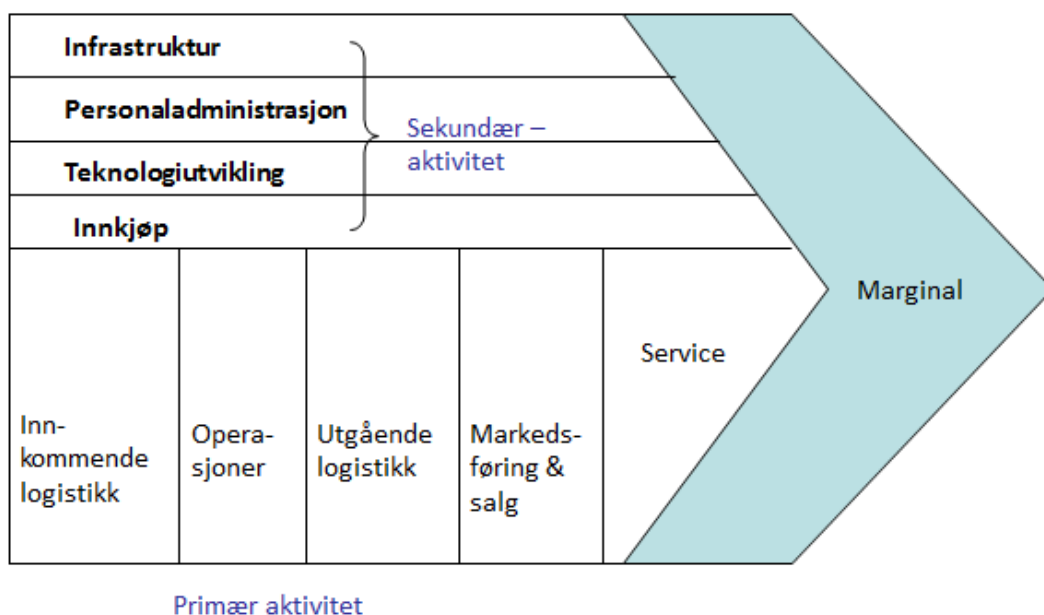
3.4 Modeller for verdiskapning

Roos et al. (2010) beskriver tre ulike modeller for verdiskapningen i en organisasjon: verdikjeden, verdiverkstedet og verdinettverket. Disse modellene brukes for å analysere hvordan verdiskapningen i organisasjonen skjer. I denne sammenhengen vil vi se på hvordan intellektuell kapital og spesielt humankapital utnyttes i de ulike verdikonfigurasjonene for å skape verdi for organisasjonen.

3.4.1 Verdikjede

I verdikjeden skapes verdi ved effektiv produksjon av produkter og tjenester basert på ulike innsatsfaktorer. Verdikjeden beskriver bedrifter som er sammensatt av aktiviteter som er bygd opp for å kunne dekke områder som design av produkter, produksjon, markedsføring og distribusjon. Fokuset er kostnadsreduksjon (Roos, Krogh, & Roos, 2010).

Verdikjeden



Figur 5: Verdikjede (Roos, Krogh, & Roos, 2010)

Primæraktiviteter er inngående logistikk, operasjoner (produksjon), utgående logistikk, markedsføring og salg samt service. Dette støttes opp av sekundæraktiviteter som innkjøp, teknologiutvikling, personaladministrasjon og infrastruktur (Gottschalk, 2003).

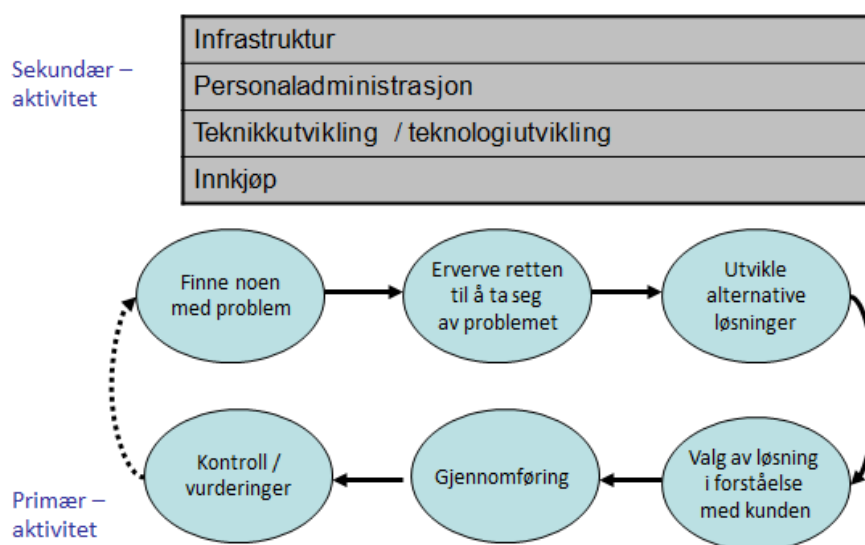
I verdikjeden anvendes bedriftens intellektuelle kapital i alle primære og sekundære aktiviteter (Gottschalk, 2003):

- Humankapital er sterkest inne i sekundæraktivitetene fordi disse aktivitetene overvåker, forenkler og effektiviserer primæraktivitetene
- Relasjonskapitalen benyttes i primæraktivitetene i forhold til leverandører og kunder
- Strukturkapitalen: IT-systemer

3.4.2 Verdiverksted

Verdiverksted er betegnelsen på en bedrift som skaper verdier ved å løse unike problemer for kunder og klienter. Den viktigste ressursen i et verdiverksted, og den som sannsynligvis gir grunnlaget for konkurransefortrinn er menneskelige ressurser men også strukturressurser og relasjonsressurser er viktige elementer i et verdiverksted. En organisasjon som driver etter verdiverkstedmodellen er avhengig av de ansattes ekspertise, og må legge stor vekt på rekruttering og personal- og kompetanseutvikling (Gottschalk, 2003).

Verdiverkstedmodellen



Figur 6: Verdiverksted (Roos, Krogh, & Roos, 2010)

Verdiverkstedets fokus er problemløsning. Kundenes unike problem skal løses. Ofte er det liten sammenheng mellom kostnadene og verdien av problemløsningen, resultatet er viktigere enn kostnadene.

Typiske eksempler på verdiverkstedbedrifter er såkalte profesjonsfirmaer som yter såkalte profesjonelle tjenester, så som: advokat- og konsulentfirmaer, arkitekt- og legekontorer, sykehus, meglerhus og ingeniørfirmaer (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

Verdiverkstedet kjennetegnes av følgende primæraktiviteter: Identifisering av problem, erverv av retten til å ta seg av problemet, Problemløsning, valg av løsning i samarbeid med kunden, implementering og kontroll og vurdering (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

Gottschalk (2003) beskriver to viktige kostnads og verdidrivere i verdiverkstedet, nemlig renommé og skala.

- Renommé: Kunder og klienter velger problemløsere (rådgivere) som antas å ha den nødvendige kompetansen til å løse et problem. Godt renommé øker både rådgiverens tilgang til nye oppdrag og rådgiverens mulighet for rekruttering av de best kvalifiserte medarbeiderne. Dette vil igjen øke bedriftens renommé. Renommé skapes gjennom å velge prosjekter som selskapet har forutsetninger for å mestre og som er godt synlige.
- Skala: Det er ikke nødvendigvis storskalafordeler i problemløsning, og en enkelt person kan gjerne alene være mer kreativ enn en hel avdeling. Likevel har størrelsen på virksomheten betydning i forhold til størrelsen på de oppdragene selskapet påtar seg.

I verdiverkstedet anvendes bedriftens intellektuelle kapital i alle primære og sekundære aktiviteter (Gottschalk, 2003):

- Humankapital er avgjørende for primæraktivitetene, fordi disse aktivitetene løser problemer for kunder ved hjelp av medarbeidernes kunnskap.
- Relasjonskapitalen vil ofte være av stor betydning for alle primæraktivitetene, fordi løpende kundekontakt er avgjørende for å finne en optimal løsning på problemet.
- Strukturkapitalen: IT-systemer

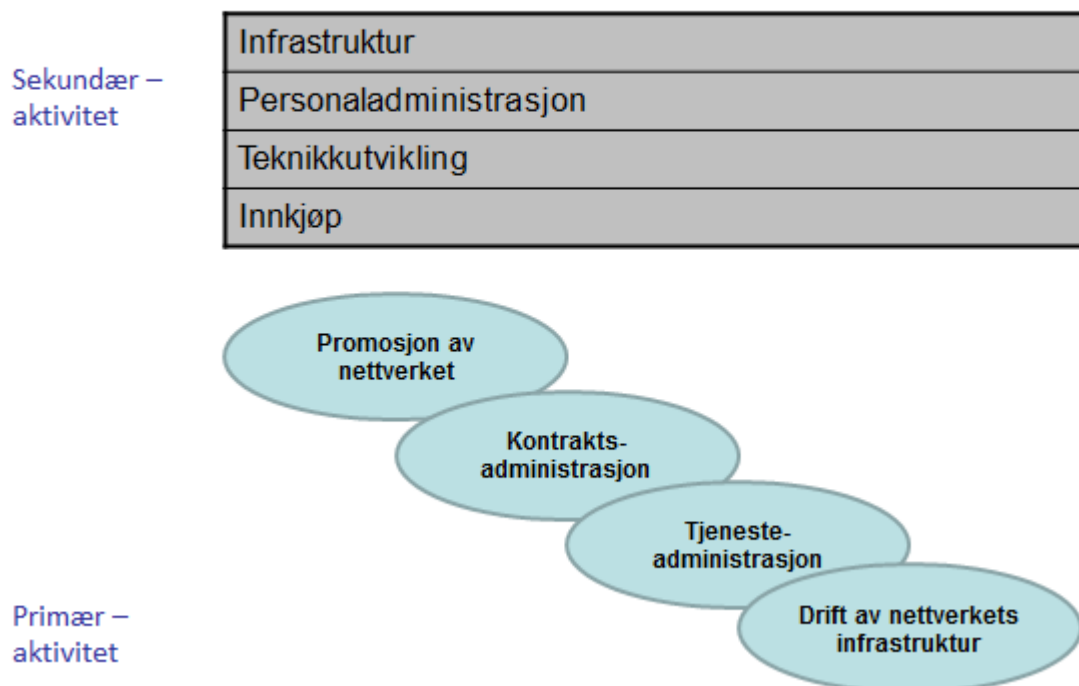
3.4.3 Verdinettverket

Verdinettverk blir brukt for å beskrive organisasjoner som utfører formidlingstjenester gjennom formidlende teknologi ved at de etablerer relasjoner mellom ulike aktører. Disse aktørene blir i en viss grad avhengige av hverandre fordi de ønsker å være det (Roos, Fernström, & Pike, 2005). Eksempler på verdinettverk er banker, som kobler sammen långivere og låntakere. Andre eksempler er posten som kobler sammen sendere og mottakere av post og pakker.

Primæraktiviteter er:

- Utvikling av kundenettverk gjennom markedsføring og rekruttering av kunder. Jo flere kunder, jo mer nytte vil kundene kunne ha av hverandre
- Tjenesteyting til kundene som sikres gjennom økende antall og omfang av kundeleverandørforhold
- Drift av infrastruktur som sikrer at formidlingstjenester kan utføres på en teknologisk tilfredsstillende og effektiv måte.

Verdinettverksmodellen



Figur 7: Verdinettverk (Roos, Krogh, & Roos, 2010)

I verdinettverket anvendes bedriftens intellektuelle kapital i alle primære og sekundære aktiviteter (Gottschalk, 2003):

- Humankapital settes inn med størst tyngde i primæraktiviteten tjenesteyting, fordi dette er basisen i verdinettverkets virksomhet.
- Relasjonskapitalen vil ofte være av stor betydning for alle primæraktivitetene markedsføring og rekruttering av kunder.
- Strukturkapitalen: IT-systemer

3.5 Måling av intellektuell kapital

Det er en utbredt oppfatning i næringslivet at det som ikke måles heller ikke blir gjort. Dette gjelder nok like mye i forhold til intellektuell kapital som for andre målområder for i en virksomhet. Det er mange grunner til at selskaper bør måle sin intellektuelle kapital, og en systematisk tilnærming for å identifisere og kvantifisere dette bør være på plass, spesielt i kunnskapsintensive bedrifter.

Måling av intellektuell kapital kan brukes til å forbedre intern styring i virksomheten samt å gjennomføre rapportering til eksterne interessenter. Marr et al. (2003) har identifisert fem hovedårsaker til å måle den intellektuelle kapitalen i virksomheten:

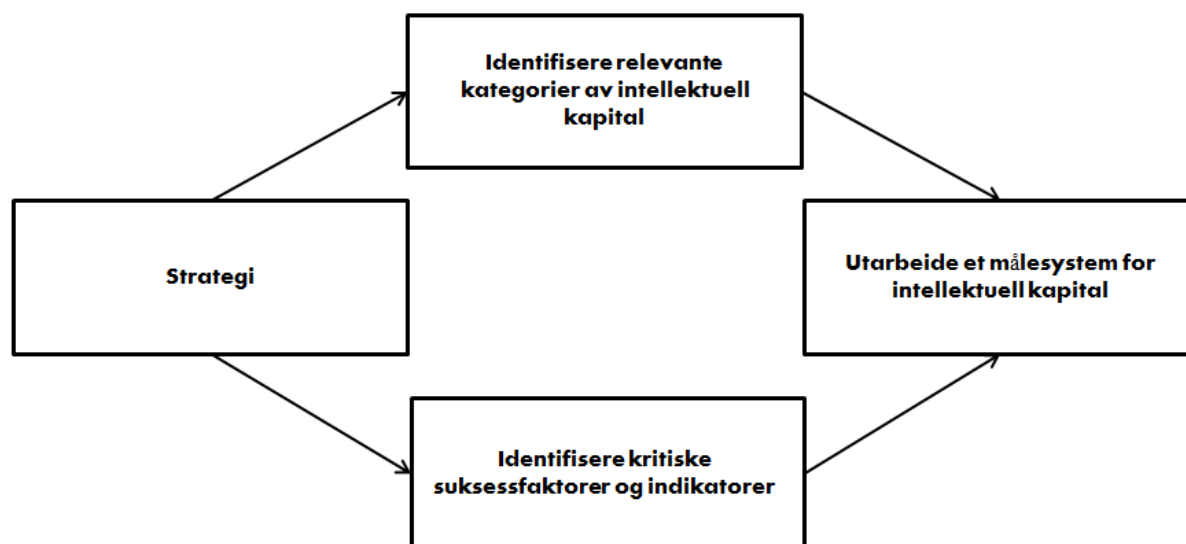
- 1) Måling av intellektuell kapital kan være et verktøy for å utforme organisasjonens strategi. Når en organisasjon skal vurdere sine strategiske alternativ må også virksomhetens kompetanse og intellektuelle ressurser evalueres i tillegg til andre og mer tradisjonelle styrker, svakheter, muligheter og trusler. Spørsmålet virksomheten må stille seg er om den har den nødvendige kompetansen til å ta de mulighetene som finnes.
- 2) Måling av intellektuell kapital kan hjelpe virksomheten å utvikle nøkkelindikatorer som kan bidra til å evaluere hvor effektivt strategiene implementeres og gjennomføres. Informasjon om intellektuell kapital vil vanligvis ha liten verdi dersom det ikke kan linkes opp mot virksomhetens strategi. Dersom målinger viser at en strategisk satsing ikke får den ønskede effekt, vil dette påvirke ledelsens disposisjoner.
- 3) Måling av intellektuell kapital kan hjelpe organisasjonen til bedre å utnytte slike ressurser i forhold til strategisk utvikling, strategisk diversifisering eller ekspansjon av virksomheten i form av fusjon eller oppkjøp. Dersom virksomheten mangler kritiske

ressurser i forhold til en strategisk satsing, kan man forsøke å skaffe slike ressurser gjennom ulike former for samarbeid med organisasjoner som har de ønskede ressursene.

- 4) Måling av intellektuell kapital kan benyttes som grunnlag for kompensasjoner og motivering av de ansatte. Det er blitt mer vanlig de senere år å bruke ikke-finansielle målinger i tillegg til de rent finansielle ved utarbeidelse av kompensasjons- og belønningsplaner for de ansatte. På denne måten kan bedriften få mer og bedre informasjon om hvordan ledere og ansatte faktisk utfører arbeidsoppgavene sine og kan på bakgrunn av denne justere virksomhetens strategi og daglige drift. Dette kan eksempelvis være målinger av kundetilfredshet og evne til innovasjon som kan motivere de ansatte i virksomheten til å gjøre en enda bedre jobb da de ser at også andre vurderinger enn kun de rent økonomiske er verdifulle for virksomheten og blir belønnet.
- 5) Kommunikasjon om intellektuell til eksterne interessenter. Dersom intellektuell kapital ikke kommuniseres eksterne kan dette føre til at minoritetsseiere ikke får samme informasjon som større aksjonærer. Det kan føre til problemer med innsidehandel som følge av at ledelsen ser at de underliggende verdiene i selskapet kan være mye større enn det som er kommunisert eksternt samt at det kan føre til at banker og andre investorer feilvurderer risiko forbundet med selskapet.

Det er utarbeidet en rekke ulike modeller for hvordan intellektuell kapital kan identifiseres og måles, men bedriftene opplever ofte at de ikke får ut det de ønsker av disse modellene og at målingene derfor har liten eller ingen hensikt. I følge Roos et al. (2005) skyldes dette at bedriftene i arbeidet med utvikling av målesystemene ofte begår vanlige feil. Dette kan være at målene ikke er tett nok knyttet opp mot strategien, at det ikke er sammenheng mellom målet og det som skal måles, at det ikke måles med høy nok presisjon og at målingen ikke skjer på korrekt måte. I tillegg er det vanlig at man vil for mye og at målesystemene derfor blir større enn nødvendig.

Bontis et al. (1999) hevder at måling av intellektuell kapital bør styres med utgangspunkt i selskapets langtidstrategi eller visjon og ut fra dette identifisere to ulike sett variable. Det ene er å identifisere hvilke elementer av intellektuell kapital som betyr mest for firmaets verdiskapning. Det andre er å identifisere kritiske suksessfaktorer og indikatorer som egner seg for måling av bedriftens ytelse. Disse to settene med variable kombineres deretter og brukes til å utforme et målesystem for virksomhetens intellektuelle kapital, se Figur 8.



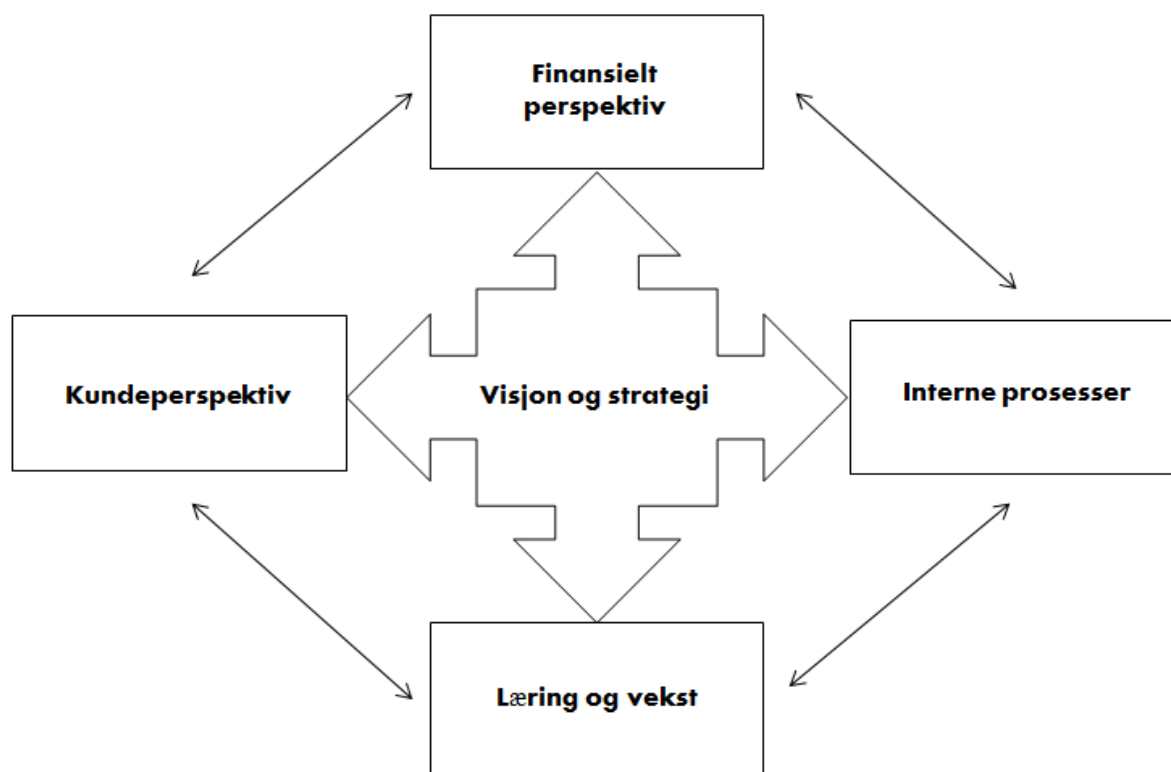
Figur 8: Forenklet prosessmodell for utarbeidelse av målesystem for intellektuell kapital (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, & Roos, 1999)

Det er i følge Sveiby (internettpublikasjon) i dag hele 34 ulike modeller for måling og rapportering av intellektuell kapital. I det etterfølgende presenterer vi noen av de mest benyttede modellene.

3.5.1 Balansert målstyring

Konseptet balansert målstyring ble utviklet av Robert S. Kaplan og David P. Norton som første gang i 1992 publiserte en artikkel om begrepet (The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, 2002). I utgangspunktet var dette ment som et styrings- og måleverktøy for å kunne styre virksomheter etter flere områder enn rene finansielle tall, og også sterkere kunne koble organisasjonens visjon og strategi sterkere opp mot disse områdene. Balansert målstyring kombinerer finansielle måltall med ikke-finansielle målinger av parametere som vil være drivere for fremtidige finansielle resultater. Parameterne som skal måles i balansert målstyring tar utgangspunkt i selskapets visjon og strategi og omdannes til konkrete målsetninger og nøkkeltall (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

Kaplan og Nortons modell, se Figur 9, tar hensyn både til fortid (finansielle tall), nåtid (kunder og interner prosesser) og framtid (læring og vekst). Videre tar modellen hensyn både til eksterne forhold og interne forhold. Sentralt er balansen og forholdet mellom de ulike perspektivene.



Figur 9: Balansert målstyring – grunnmodell (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action, 1996)

Kaplan & Norton (1996) viser til at balansert målstyring er mer enn et taktisk og operasjonelt målesystem. Det er også et strategisk ledelsessystem, som kan brukes til å utvikle og styre bedriftens strategier på lengre sikt. Balansert målstyring tar utgangspunkt i organisasjonens visjoner og strategi som grunnlag for ulike målsettinger og nøkkeltall innenfor fire ulike perspektiver; Kundeperspektivet, finansielt perspektiv, interne prosesser og læring og vekst, se Figur 9.

Kundeperspektivet inkluderer perspektiver som for eksempel kundetilfredshet, sannsynlighet for at kunden kommer tilbake, hvordan nye kunder behandles og kan bidra til å bedre formulere en kundestrategi for å bedre fremtidige resultater. Det finansielle perspektivet inkluderer de finansielle nøkkeltallene og viser om virksomhetens strategi og implementering bidrar til å bedre det økonomiske resultatet. Prosessperspektivet er med på å identifisere hvilke prosesser virksomheten må beherske for å ha mulighet til å oppnå gode resultater. Det

siste perspektivet er læringsperspektivet og handler om hvordan virksomheten kan skape verdier gjennom innovasjon læring og forbedringer.

Innenfor disse fire perspektivene identifiseres ulike indikatorer tilpasset virksomhetens visjon og strategi. Disse benyttes til å danne et sett med mål på virksomhetens prestasjoner.

Balansert målstyring kan blant annet brukes til følgende (Roos, Fernström, & Pike, 2005):

- Tydeliggjøring av virksomhetens strategi
- Formidling av strategien ut i bedriften
- Samordning av virksomhetens og enkeltpersoners mål
- Sammenknytning av strategiske målsetninger, langsiktige mål og budsjetter
- Identifisering og samordning av strategiske alternativer
- Gjennomføring av systematiske strategiske analyser
- Få tilbakemeldinger for å øke kunnskaper og styrke strategien i virksomheten

Balansert målstyring er kritisert for at de fire perspektivene ikke er tilstrekkelige for å gi en dekkende beskrivelse av bedriften og derfor vil ha en begrenset verdi i strategiarbeidet.

Kaplan og Norton mener selv at de fire perspektivene vil være tilstrekkelig, men at modellen er å betrakte som en mal der man kan legge til ytterligere perspektiver ved behov.

I en artikkel i Dagens Næringsliv (Ubalansert målstyring, 2011), advarer professor Bård Kuvås mot at Balansert målstyring kan fungere mot sin hensikt dersom modellen blir for detaljert og ikke gir medarbeiderne mulighet til selvstendig tenkning og selvbestemmelse i jobben. Balansert målstyring som legger opp til en detaljstyring av oppgaver, prioriteringer og målsetninger vil ofte passe dårlig i kunnskapsintensive virksomheter som for en stor grad er avhengig av medarbeidernes motivasjon og evne til selvstendig tenkning. Dette kan imidlertid løses ved at det styres mot et lite antall overordnede mål og forsikre seg om at målene er forstått og forankret i organisasjonen.

3.5.2 The Intangible Assets Monitor

The Intangible Assets Monitor (IAM) ble allerede i 1997 utviklet av Karl-Erik Sveiby (The Intangible Asset Monitor, 1997). Han regnes som en av pionerne innen kunnskapsledelse og er i dag professor ved den svenske handelshøyskolen i Helsinki.

IAM er en metode for måling av immaterielle verdier som presenteres i et format som viser en rekke relevante indikatorer for å måle immaterielle verdier på en enkel og oversiktlig måte og er særlig relevant for kunnskapsintensive organisasjoner. Sveiby (1997) viser til at IAM tilsynelatende ligner mye på balansert målstyring, men at det i virkeligheten er store forskjeller.

Sveiby (2001) deler selskapets totale markedsverdi i synlig egenkapital og immaterielle eiendeler, som igjen deles inn i tre undergrupper. Disse er ekstern struktur, intern struktur og individuell kompetanse. Sveiby definerer videre ekstern struktur som relasjon med kunder og leverandører, samt bedriftens omdømme. Verdien av den eksterne strukturen avgjøres av i hvilken grad bedriften er i stand til å løse kundenes problemer. Intern struktur består av patenter, konsepter, modeller og IT- og administrasjonssystemer. Sveiby regner også bedriftskultur og "ånd" som del av den interne strukturen. Den interne strukturen eies bedriften og vil i hovedsak forbli i bedriften selv om store deler av de ansatte skulle forlate bedriften.

Den individuelle kompetansen i bedriften består av kompetansen til alle de ansatte som har direkte kontakt med kundene og som arbeider innenfor bedriftens forretningsområde. Innenfor hver av gruppene av immaterielle verdier etableres måleindikatorer innenfor kategoriene vekst og fornyelse, effektivitet og stabilitet. Indikatorene utvikles på bakgrunn av bedriftens strategi. Formålet med IAM er å avdekke de måleindikatorene som har størst betydning for utvikling av de ulike immaterielle eiendelene.

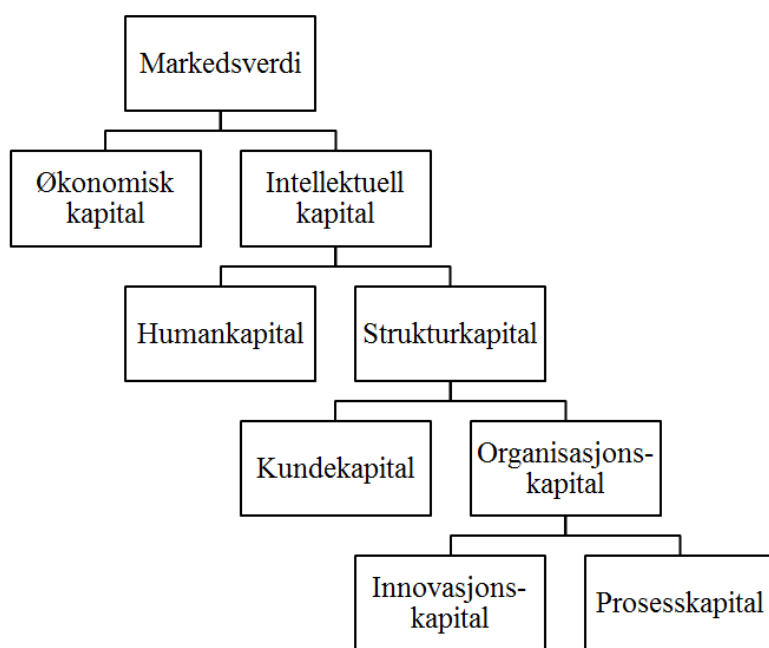
	Selskapets markedsverdi			
	Materielle ressurser	Immaterielle ressurser		
		Ekstern struktur	Intern struktur	Individuell kompetanse
Indikatorer for vekst og fornyelse (innovasjon)				
Indikatorer for effektivitet				
Indikatorer for stabilitet				

Figur 10: The Intangible Assistant Monitor (Sveiby, 1997)/ (Sveiby, 2001)

3.5.3 Skandiamodellen

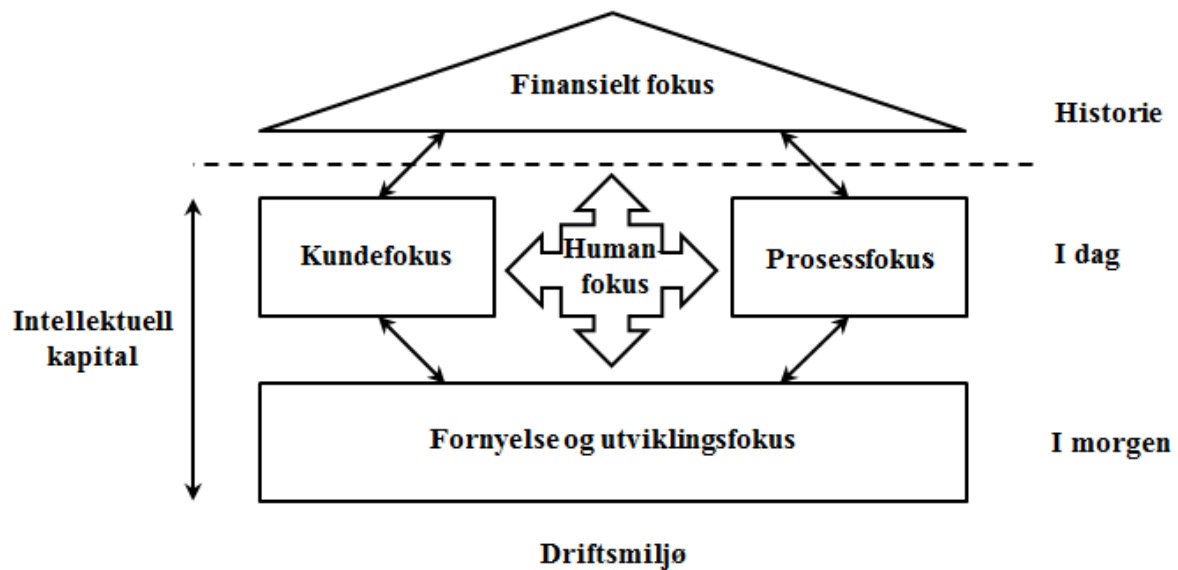
Skandia er et Sveriges største forsikringsselskaper, med virksomhet i over 20 land regnes som en pioner innen måling og forvaltning av intellektuell kapital. Mye av æren for dette tilskrives selskapets tidligere Direktør for intellektuell kapital, Leif Edvinsson som var den første i verden med en slik tittel. Tidlig på 1990-tallet utviklet Skandia en modell som skulle beskrive hva en bedrifts markedsverdi består av, og som forsøker å illustrere den intellektuelle kapitalens ulike bestanddeler. Hensikten var å forklare og definere forskjellen mellom bedriftens bokførte verdi og markedsverdien (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

For å evaluere og definere virksomhetens intellektuelle kapital ble Skandias skjema for markedsverdi utarbeidet, se Figur 11.



Figur 11: Skandias skjema for markedsverdi (Roos, Fernström, & Pike, 2005)

De ulike kategoriene i Figur 11 utgjør grunnlaget for Skandias forretningsnavigator, som kan betraktes som en kombinasjon av balansert målstyring og IC-navigatoren som er beskrevet i kap. 3.5.1. samt (Roos, Fernström, & Pike, 2005). Modellen tar utgangspunkt i bedriftens markedsverdi fratrasket den finansielle kapitalen. Det som er igjen er den intellektuelle kapitalen som igjen kan inndeles i humankapital og strukturkapital som utgjør hovedbestanddelene i Skandias definisjon av intellektuell kapital.



Figur 12: Skandias forretningsnavigator (Roos, Fernström, & Pike, 2005)

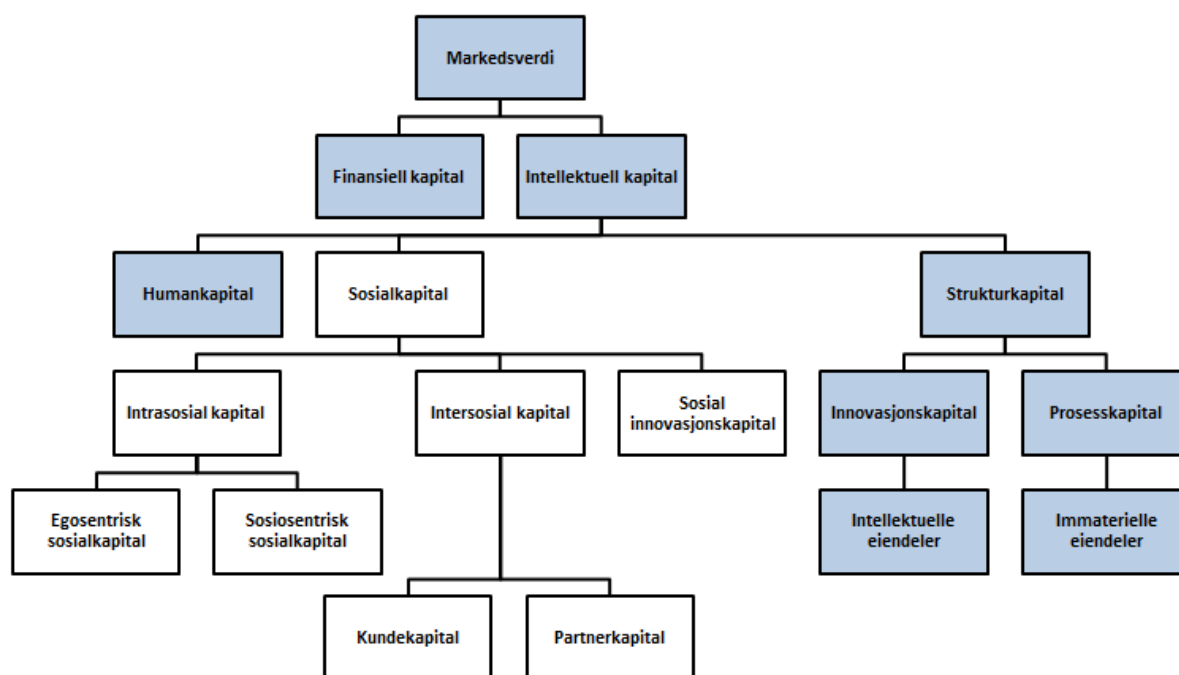
I forhold til balansert målstyring har Skandiamodellen fem fokusområder mot balansert målstyring sine fire. Det er humanperspektivet som utgjør den største forskjellen mellom Skandiamodellen og balansert målstyring. Skandiamodellen fremhever dette perspektivet som organisasjonens kjerne og dermed det mest vesentlige i det de kaller en verdiskapende organisasjon.

Med utgangspunkt i Skandias forretningsnavigator defineres ulike indikatorer på bakgrunn av hva som er definert som virksomhetens kritiske suksessfaktorer og overordnede strategier.

3.5.4 McElroy modellen

Mark W. McElroy (2002) har utviklet det som har fått navnet McElroy modellen. Denne modellen tar utgangspunkt i Skandiamodellen, med den forskjell at intellektuell kapital deles i tre, nemlig humankapital, strukturkapital og sosialkapital. Sosialkapitalen er verdien av relasjonene mellom menneskene i en bedrift og mellom bedriften og andre bedrifter. Tillit, gjensidighet, delte verdier, nettverk og normer bidrar, i følge sosialkapitalteori, til å skape verdier i en bedrift, eller mellom bedrifter ved å øke hastigheten på informasjonsflyten og utvikling av ny kunnskap.

McElroy (2002) hevder at kundekapitalen i Skandiamodellen kun beskriver forholdet mellom en bedrift og kundene, og ikke de interne relasjonene i bedriften og at den derfor ikke gir et korrekt bilde av den intellektuelle kapitalens verdier. McElroy (2002) deler den sosiale kapitalen inn i tre ulike elementer, intrasosial kapital, intersosial kapital og sosial innovasjonskapital, se Figur 13.



Figur 13: McElroy's modifiserte modell for intellektuell kapital (McElroy, 2002)

Den *intrasosiale kapitalen* er verdien av relasjoner mellom innad i bedriften. Denne deles igjen inn i *egosentrisk sosialkapital* som er verdien av individers relasjoner med andre individer som hjelper hverandre med å få jobben gjort og *sosiosentrisk sosialkapital* som er verdien av individenes posisjon i bedriften. Den *intersosiale kapitalen* består av kunde- og partnerkapital og er den verdien som skapes gjennom de relasjonene bedriften har med sine kunder og partnere.

Det tredje elementet i sosialkapital er *sosial innovasjonskapital* (SIK). SIK refererer til hvordan et sosialt system i en bedrift organiserer og gjennomfører dannelsen av ny kunnskap og hvordan denne integreres. Ved å identifisere slik SIK, kan man ikke bare måle og sette verdi på bedriftens evne til innovasjon, men også forbedre sin innovasjonskapasitet og bedre sin konkurranseposisjon.

McElroy (2002) fremhever at verdimålsetning av SIK er den mest verdifulle delen av den intellektuelle kapitalen fordi fokuset er å skape andre former for intellektuell kapital og derfor er essensiell for en kunnskapsintensiv bedrift. Han hevder at i bedrifter som har lite utviklet sosial innovasjonskapital, vil de intellektuelle verdiene være flyktige og ikke ha varig verdi.

3.6 Rapportering av intellektuell kapital

I de foregående kapitlene har vi presentert noen av de mest benyttede metodene for måling av intellektuell kapital. Dersom målingene skal kunne påvirke selskapets aksjepris og markedsverdi eller brukes til å synliggjøre hvor godt selskapet lever opp til ulike interessers forventninger, må målingene rapporteres ut (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

Tradisjonell regnskapsføring i forhold til finansiell informasjon tar ikke hensyn til verdien av immaterielle eiendeler i form av intellektuell kapital og er derfor ikke i stand til å gi et korrekt bilde av virksomhetens virkelige verdi. Markedsverdien i et selskap er gjerne minst tre ganger så stor som bokført verdi, og for kunnskapsintensive virksomheter gjerne mye større (McElroy, 2002). Da det ofte er intellektuell kapital som er viktigst for virksomhetens evne til å skape verdi er bred enighet blant næringslivsaktører om at bedrifter bør gjøre rede for mer enn bare finansielle og fysiske verdier (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

På bakgrunn av dette nedsatte Norske Finansanalytikeres Forening (NFF) en prosjektgruppe som skulle utarbeide forslag til retningslinjer for frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon i Norge (Gottschalk, 2003) (Norske Finansanalytikeres Forening, 2002). Bakgrunnen var at de tradisjonelle metodene for økonomisk rapportering ikke godt nok tilfredsstillte informasjonsbehovet fra selskapenes interessenter, og at reell verdiskapning ikke reflekteres godt nok i den tradisjonelle kost-baserte regnskapsmodellen.

Hensikten med disse retningslinjene å få frem reell verdiskapning i den enkelte virksomhet og dermed bidra til mer riktig verdisetting av selskapene. Retningslinjene er først og fremst beregnet på børsnoterte selskaper, men kan være like relevant for ikke-noterte virksomheter (Gottschalk, 2003). Informasjonen som presenteres må være mest mulig objektiv og etterprøvbar.

Retningslinjene er ment som et hjelpemiddel for foretakets styre og ledelse i rapportering av informasjon utover det som fremgår av årsregnskapet og annen finansiell rapportering.

Retningslinjene gir derfor et rammeverk for hvordan slik rapportering skal foregå.

Tilleggsinformasjonen kan påvirke selskapets prising på to måter: For det første vil økt forståelse for hvordan verdiskapningen skjer gi bedre estimater på fremtidige kontantstrømmer, og for det andre vil avkastningskravet kunne reduseres, på grunn av mindre risiko i kontantstrømsestimatene.

Hovedelementene i retningslinjene er:

1. Grunnleggende forutsetninger for ekstern rapportering av verdiinformasjon, som følges av alle, som velger å ta retningslinjene i bruk
2. Obligatorisk informasjonskrav, som følges av alle som velger å ta retningslinjene i bruk. Dette gjelder informasjon om eksterne rammebetingelser og selskapets valgte strategi
3. Informasjon og måltall om foretakets verdiskapende aktiviteter innenfor perspektivene *Relasjons- og kundekapital, Humankapital, Strukturkapital og Innovasjon*. Foretak som har egne interne styringsmodeller som bedre synliggjør den foretaksspesifikke verdiskapningen, kan benytte denne.

Retningslinjene er basert på grunnleggende teoretiske synsvinkler. Verdi skapes av foretak i verdikjeder og verdinettverk ved at foretaket gjennomfører et sett aktiviteter. Verdiskapningen er avhengig av to forhold:

1. Muligheter og risiko innenfor de rammebetingelser foretaket operer i (for eksempel rentenivå, konkurransesituasjon, nasjonale og internasjonale konjunkturer, motetrender osv.)
2. Strategi for verdiskapning, disponible ressurser og de aktiviteter foretaket gjennomfører

Et selskaps verdi består av summen av alle materielle og immaterielle verdier. De egenutviklede "usynlige" eller immaterielle verdiene fremkommer i liten grad gjennom balanseverdiene i regnskapet. De vises først over resultatregnskapet når de materialiserer seg

via bedring i de tradisjonelle resultatkomponentene. Det er særlig forståelsen av immaterielle verdier som øker, ved rapportering av tilleggsinformasjon.

Hovedbudskapet i retningslinjene er at man skal rapportere eksternt det man styrer etter internt. Informasjon og måltall om foretakets verdiskapende aktiviteter rapporteres innenfor perspektivene Relasjons- og kundekapital, Humankapital, Strukturkapital og Innovasjon.

Følgende grunnleggende forutsetninger gjelder ved rapportering:

- Rapporteringen er frivillig. Velger men å ta i bruk retningslinjene, må likevel de grunnleggende forutsetningene for rapportering følges
- Rapporteringen skal gi et mest mulig objektivt bilde av foretakets verdiskapning. Informasjonen som gis må være korrekt, konsistent og etterprøvbart
- Rapporteringen skal informere om aktiviteter og ressurser som bidrar til verdiskapning i virksomheten. Hvilke parametere, informasjon og måltall som er av interesse for det enkelte foretak, avgjøres av foretakets strategi, utviklingsfase, størrelse, bransje etc.
- Rapportering og måling bør for det enkelte foretak være konsistent og fullstendig over tid, det vil si at måltall eller data som defineres som sentrale, rapporteres og måles likt over tid. Imidlertid er det avgjørende at det er dynamikk i den interne styringsmodellen og særlig i startfasen vil det være læring som gjør skaper behov for å gjøre forbedringer.

Det anbefales at man i så stor grad som mulig benytter en kombinasjon av verbal beskrivelse og måltall. Der det ikke er mulig å identifisere konkrete og valide måltall, bør kun verbale beskrivelser presenteres.

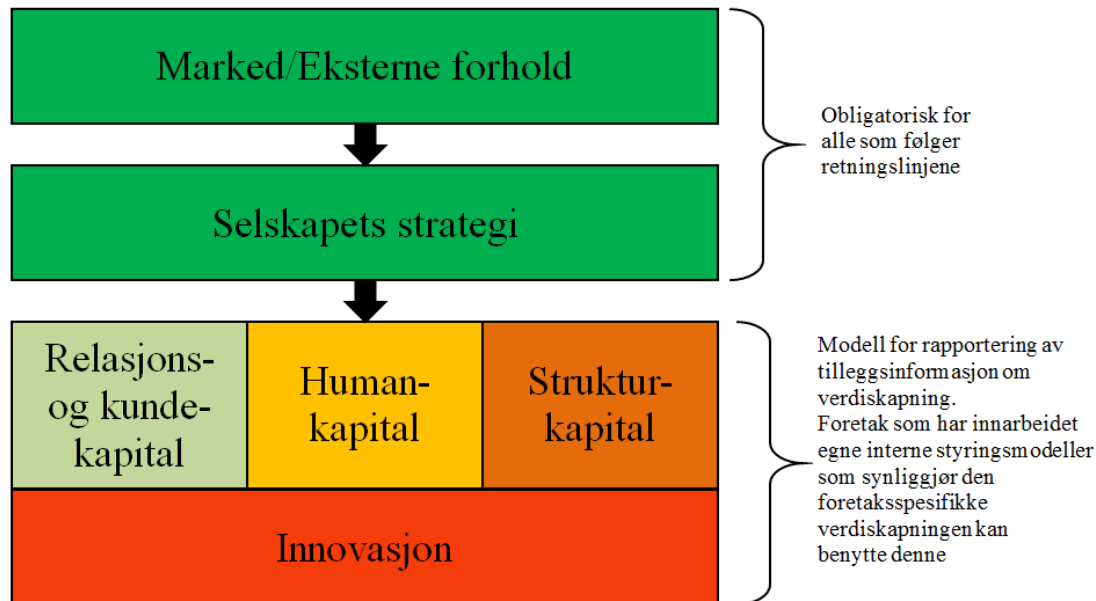
Rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning skal være et supplement til den finansielle informasjonen og må leses og forstås i sammenheng med denne.

3.6.1 Modell for rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning

Verdi skapes av foretak i verdikjeder og verdinettverk (Norske Finansanalytikers Forening, 2002). Verdiskapningen er avhengig av:

1. De eksterne rammebetingelsene foretaket opererer innenfor og muligheter og risiko innenfor disse rammebetingelsene (for eksempel rentenivå, konkurransesituasjon, nasjonale og internasjonale konjunkturer, motetrender osv.)
2. Foretakets strategi for verdiskapning og disponible ressurser og de aktiviteter foretaket gjennomfører

Rapportering av tilleggsinformasjon er foreslått klassifisert innenfor følgende rammeverk:



Figur 14: Rammeverk for rapportering (Norske Finansanalytikeres Forening, 2002)

a) Obligatorisk informasjon

Markedet/eksterne forhold

Det bør som et minimum informeres om:

- Makroøkonomiske forhold
- Regulatoriske rammebetingelser
- Konkurransesituasjon

Strategi

Foretaket må beskrive hvordan det har tilpasset seg markedet og hva slags målsetting, visjon og strategi som er lagt for å skape verdier. Informasjon om endringer i strategi er sentralt.

Det bør som et minimum informeres om:

- Strategi og mål
- Organisering og styring

- Risikovurdering

b) Informasjon om foretakets interne styringsmodell

Med utgangspunkt i foretakets strategi for verdiskapning må de forhold som foretaket anser for å være kritiske for verdiskapningen presenteres.

Dette synliggjøres med beskrivelse og angivelse av måltall innen fire informasjonskategorier:

1. Relasjons- og kundekapital
2. Humankapital
3. Strukturkapital
4. Innovasjon

Det er sentralt å identifisere og rapportere de måltallene som best mulig gjenspeiler verdiskapningen for en gitt suksessfaktor.

c) Implementering

Det anbefales en implementering i flere steg der man starter med informasjon om område/parametere man har kvalitetsmessig kontroll over, og bygger på etter hvert.

3.7 Kunnskap, kompetanse og informasjon.

3.7.1 Kunnskap

Davenport og Prusak (2000) definerer *kunnskap* som en mix av erfaring, verdier, informasjon og ekspertinnsikt som gir et rammeverk for å evaluere og innlemme nye erfaringer og informasjon. Kunnskap er noe som oppstår og anvendes i hodene til medarbeiderne. I organisasjoner, blir kunnskap ofte innarbeidet ikke bare i dokumenter, men også i organisatoriske rutiner, prosesser, praksis og normer. I følge Gottschalk (2003) kan kunnskap ses på som en ressurs som er fornybar og kan brukes gjentatte ganger, samt at kunnskapen akkumuleres i virksomheten gjennom medarbeidernes erfaringer.

Den blotte eksistensen av kunnskap ett eller annet sted i organisasjonen er til liten nytte, den blir en verdifull ressurs for firmaet når den er tilgjengelig og verdien øker med økende tilgjengelighet (Davenport & Prusak, 2000). Det vil si at når størrelsen på firmaet blir for

stort, må det etableres et system som gjør det mulig å finne frem kunnskapen når det er behov for den.

Kunnskapsskapende aktiviteter skjer gjennom interaksjon mellom mennesker. Bedrifter søker å ansette erfaring heller enn intelligens eller utdanning, da de med erfaring bedre forstår verdien av kunnskap som er utviklet over tid.

For at kunnskap skal kunne deles i en organisasjon er det nødt til å være tillit i organisasjonen, slik at de som har kunnskap vil ønske å dele den med de andre i organisasjonen (Davenport & Prusak, 2000).

1. Tillit må være synlig. Medlemmene av organisasjonen må se at folk får kredit for kunnskapsdeling
2. Tillit må være allestedsnærværende. Hvis deler av det interne kunnskapsmarkedet ikke er til å stole på, vil markedet bli usymmetrisk og mindre effektivt.
3. Tilliten må være troverdig og starte på toppen. Tillit flyter nedover i organisasjonen. Ledelsens eksempel definerer ofte normalen og verdiene i firmaet.

Quinn et al. (1998) hevder at kunnskapsdeling er kritisk ved at intellektuell kapital i motsetning til fysiske eiendeler, øker i verdi gjennom gjentatt bruk. Ved egnet stimuli vil kunnskap og intellektuell kapital vokse eksponensielt ved deling. Alle lærings- og erfaringskurver har denne karakteristik.

Hvis disse punktene ikke er til stede i en bedrift, er ikke sannsynligheten særlig stor for at kunnskapsdelingen i firmaet er god. Hvis noen tar æren for andres gode ideer og kunnskap, blir det sjelden deling av kunnskap neste gang.

Problemer med interne kunnskapsmarkeder skjer når bare en person eller en liten gruppe personer sitter på kunnskap andre trenger. Disse personene er ofte uvillige til å dele kunnskap fordi dette vil kunne svekke deres egen posisjon i organisasjonen. Kunnskapen blir da ikke gjort tilgjengelig for organisasjonen (Davenport & Prusak, 2000).

I sin søken etter nye måter å rasjonalisere driften på, har store globale selskaper outsourcet mye av produksjonen til land hvor kostnadene knyttet til arbeid fremdeles er relativt lave. Dermed er det kunnskapsbaserte aktiviteter som for eksempel utvikling av nye produkter og

prosesser som blir den fremste oppgaven til selskapene og den med størst sjanse for å gi en konkurransemessig fordel.

Eksplisitt kunnskap og taus kunnskap

Kunnskap kan deles opp i to hovedområder:

- 1) Eksplisitt kunnskap
- 2) Taus kunnskap

Eksplisitt kunnskap er i følge Nonaka (1998) kunnskap som kan artikuleres og kommuniseres enten gjennom muntlig tale eller skriftlig dokumentasjon. *Taus kunnskap* er i følge samme forfatter kunnskap som ikke kan artikuleres eller kommuniseres, og som kun kan overføres (læres bort) gjennom observasjon, imitasjon og å studere praksis.

Nonaka (1998) sier at eksplisitt kunnskap og taus kunnskap ikke må sees på som to adskilte dimensjoner, og at eksplisitt kunnskap kan omgjøres til taus kunnskap og vice versa. Nonaka (1998) framhever at interaksjonen mellom taus- og eksplisitt kunnskap kan skape ny kunnskap i en virksomhet.

Michael Polanyi uttaler at kunnskap er basert på tre hovedteser (Sveiby, www.sveiby.com, 1997):

- 1) Sann opplevelse kan ikke bli uttrykt i et sett av regler og algoritmer
- 2) Kunnskap er offentlig og i stor grad personlig
- 3) All kunnskap er enten taus kunnskap eller har rot i taus kunnskap

I følge Sveiby (1997) er kunnskap ikke privat, men sosial ut i fra at sosialt tilegnet kunnskap mikses med opplevelsen av realiteter hos den enkelte. Nye opplevelser er alltid blandet inn med erfaringer hos den enkelte og som denne har arvet fra andre. Sveiby (1997) sier videre at for alle aktiviteter finnes to forskjellige nivå eller dimensjoner av kunnskap:

- 1) Fokusert kunnskap – kunnskap om objektet eller fenomenet som er i fokus
- 2) Taus kunnskap – bakgrunnskunnskap som fungerer som et verktøy som assisterer det som er i fokus

Som eksempel vil man mens man leser en tekst, ha betydning av ord og grammatiske regler fungere som taus kunnskap, samtidig som leseren er opptatt av innholdet i selve teksten.

Polanyi beskriver også av og til kunnskap som et objekt som kan beskrives vha. ord; - artikulert kunnskap (1997). Når taus kunnskap er omgjort til eksplisitt kunnskap gjennom språk, kan den tause kunnskapen bli gjenstand for refleksjon.

Polanyi uttaler videre (Sveiby, www.sveiby.com, 1997), at kunnskap er et verktøy med definerte regler. Dette er kunnskap man vanligvis ikke reflekterer over og som man tar for gitt i en situasjon. En av de sentrale konsept i Polanyi's konsept er at kunnskap er forbundet med tradisjon og at kunnskap er videreført i en sosial kontekst (Sveiby, www.sveiby.com, 1997). Tradisjonen er et system med verdier som fungerer utenfor den enkelte person. Et eksempel på dette er en dommer som tar en juridisk beslutning basert på et rammeverk av lover og praksis (= tradisjon) basert på hans vurderingsevne i en gitt situasjon. En annen dommer skulle i praksis kunne komme fram til samme konklusjon i gitte sak.

Sveiby (1997) sier at det er visse svakheter i Polanyi's konsept mht. tradisjonens betydning for kunnskap. Polanyi baserer seg på at det alltid er en eldre person som fungerer som læremester. I tiden fram til 1970-tallet kunne dette hevdes ofte å være riktig, men i den senere tid som f.eks. innenfor programmering av programvare, vil dette ofte ikke være tilfelle.

3.7.2 Kompetanse

Kompetanse kan i følge Nordhaug (2002, s. 280) "*defineres som kunnskaper, ferdigheter og evner som benyttes for å utføre arbeidsoppgaver*". Med andre ord er kunnskap en komponent under samlebegrepet kompetanse og som bl.a. innbefatter hvordan kunnskapen settes sammen med de ferdigheter vedkommende har, samt i hvilken kontekst og erfaringsbakgrunn kunnskapen skal benyttes.

Kompetanse har bestemte egenskaper (Nordhaug, 1993):

- 1) Den er vanskelig å dele opp i mindre enheter. Dersom man deler en heltidsstilling i to deltidstillinger, må begge inneha den nødvendige kompetansen. Kompetanse kan lagres, men vanligvis bare innenfor visse tidsgrenser.
- 2) Kompetanse er en ressurs som i stor grad må pleies og gis næring dersom den ikke skal gå tapt. Kunnskap er ferskvare. Enkelte typer kompetanse har i dag svært kort levetid. Dette skyldes enten at mer avanserte kunnskap og ferdigheter fremkommer

eller også at det kan komme ny teknologi som gjør at behovet for menneskelig kompetanse forsvinner.

- 3) Kompetanse er en type ressurs som ikke lar seg konvertere eller omsette hurtig og effektivt til andre ressurser.
- 4) Kompetanse kan være mer eller mindre generell eller spesifikk. Generell kompetanse kan omsettes i arbeidsmarkedet generelt, men mer spesifikk kompetanse kanskje bare kan nyttiggjøres i en enkelt bedrift.

3.7.3 Informasjon

I følge Nonaka (1998) er *informasjon* eksplisitt kunnskap som er nedfelt i et eller annet form for medium, og som må anses for å ha et statisk innhold. Informasjon kan bli omdannet til kunnskap gjennom (Davenport & Prusak, 2000):

- Sammenligning: Hvordan kan informasjonen om denne situasjonen sammenlignes med andre situasjoner vi kjenner til?
- Vurdere konsekvens: Hva betyr informasjonen for avgjørelser og handling?
- Vurdere sammenheng: Hvordan henger denne kunnskapen sammen annen kunnskap?
- Samtale med andre: Hva tenker andre mennesker om denne informasjonen?

3.7.4 Kompetanse og strategi

Det er den enkelte medarbeider som er "bærer" av foretakets kompetanse. Summen av de ansattes kompetanse, og hvordan denne registreres, organiseres og utnyttes vil være avgjørende for hvor godt foretaket klarer seg. Strategi innebærer forsøk på å utnytte foretakets ressurser best mulig (Nordhaug, 1993).

Nordhaug (1993) sier videre at kompetanse oppnådd gjennom utdanning vil være mer eller mindre generell, mens kompetanse oppnådd gjennom erfaring vil være mer eller mindre spesiell. Utdanning representerer en systematisk måte å overføre kompetanse på i sin alminnelighet. Slik kompetanse tilegnes oftest utenfor foretaket.

Dette kan gjøre ved å gjøre så mye som mulig av kunnskap og erfaring skriftlig. Det bør lages rutiner og retningslinjer som i størst mulig grad tar vare på og utnytter slik kunnskap. Dette

krever at de ansatte er villige og ønsker å dele sin kunnskap og sine erfaringer med organisasjonen de jobber i og med de andre ansatte. Enkelte medarbeidere vil kanskje tviholde på sin kunnskap fordi de er redde for å miste makt eller innflytelse i organisasjonen (Davenport & Prusak, 2000). I slike tilfeller må kanskje den ansatte oppmuntres til kunnskapsdeling gjennom ulike belønningssystemer. Dette kan innebære belønning i form av økt lønn, bonus, ulike incentivprogrammer og lignende. Ofte kan imidlertid personlig anerkjennelse i form av et klapp på skulderen eller offentlig gitt ros være mest motiverende. Enkelte bedrifter har formelle former for anerkjennelse og deler ut priser og utmerkelser som belønning for ekstra god innsats (Horibe, 2001). Slike former for belønning kan selvsagt også benyttes i andre sammenhenger enn i forbindelse med kunnskapsdeling.

Visjoner, mål og strategier må bli en integrert del av driften av bedriften, noe som bidrar til å motivere de ansatte og som gir bedre ytelse og effektivitet.

3.7.5 Anskaffelse av kompetanse

Kunnskap og kompetanse er innenfor mange bransjer en knapphetsressurs som det er stor etterspørsel etter. Dette gjør at det ofte kan være vanskelig for bedriften og skaffe til veie den kunnskap og ekspertise som er nødvendig. Det er derfor av stor betydning at bedriften har en bevisst holdning til hvordan man skal rekruttere de beste folkene og ikke minst hvordan man skal gjøre det attraktivt for de ansatte å forbli i bedriften (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1998).

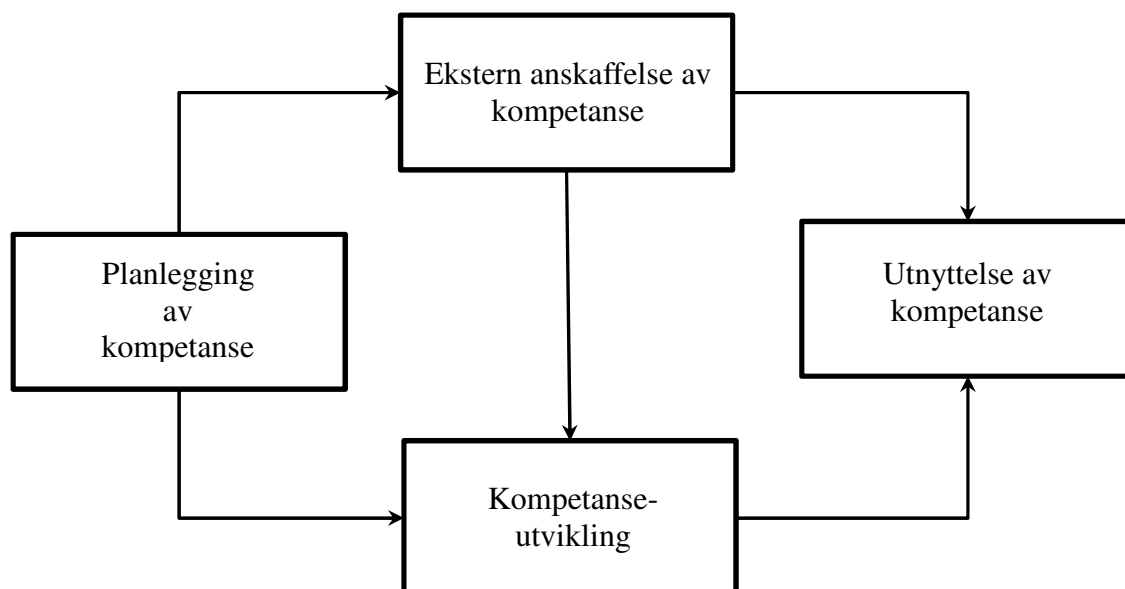
Den viktigste arenaen for anskaffelse av kompetanse er sannsynligvis bedriftenes utvelgelse og rekruttering av personell. Dette gjelder både ansatte av nyutdannede personer som har en formell utdanning i form av skolegang. I tillegg kommer rekruttering av personer som i tillegg har opparbeidet seg kompetanse i andre bedrifter, gjerne konkurrenter.

Det er av stor betydning hvor attraktiv bedriften blir vurdert å være av personer som ikke nødvendigvis har inngående kjennskap til organisasjonen. Noen bedriftskulturer er mer attraktive enn andre og det er grunn til å tro at bedriftens renommé når det gjelder faglige og personlige utviklingsmuligheter vil veie tungt ved valg av arbeidsplass, i tillegg til lønn og andre betingelser (Nordhaug, 1993).

Nordhaug (1993) viser til at utdanningssystemet først og fremst fungerer som en sorteringsmekanisme, som fremfor å utvikle produktiv kompetanse, primært fremskaffer informasjon til nytte for arbeidskjøperne. Dette gjør at de nyansatte må trenes i og tilpasses til jobbene før de er i stand til å yte noe, fordi de ikke nødvendigvis er utstyrt med såkalte produktive kapasiteter gjennom utdannelsen. Det er altså ikke søkerens eksisterende kompetanse som er av størst interesse, men deres antatte evne til å utvikle jobbrelatert kompetanse. I et slikt perspektiv vil formell eller uformell læring på eller i tilknytning til arbeidsplassen være av svært stor betydning i forhold til opparbeidelse av kompetanse.

Nordhaug (1993) mener videre at kompetanseutvikling ikke kan behandles isolert og må ses i sammenheng med planlegging, anskaffelse og utnyttelse av kompetanse, se Figur 15.

I forbindelse med planlegging av kompetanse er det flere forfattere som påpeker behovet for en tett kobling mellom bedriftens mål og strategi på den ene siden og planlegging av kompetanse på den andre siden. En vesentlig del av planleggingen blir å bestemme hva slags kompetanse som må skaffes eksternt og hvilken som skal bygges opp gjennom utvikling av dagens ansatte.



Figur 15: Kompetansekjeden (Nordhaug, 1993)

Bedriftenes rekruttering av personell til ledige stillinger er et av de aller viktigste tiltakene når det gjelder anskaffelse og utvikling av kompetanse. I bransjer der det er knapphet på viktige typer arbeidskraft er det av stor betydning hvor attraktiv bedriften blir vurdert å være av personer som ikke nødvendigvis har inngående kjennskap til organisasjonen. Noen bedriftskulturer er mer attraktive enn andre og det er grunn til å tro at bedriftens renommé når det gjelder faglige og personlige utviklingsmuligheter vil veie tungt ved valg av arbeidsplass, i tillegg til lønn og andre betingelser.

Konkurransen om arbeidstakerne er ofte så stor at bedriftene oppsøker utdanningsinstitusjonene for å markedsføre seg. Ofte blir studenter ansatt i bedrifter i god tid før de er ferdig utdannet.

Når det gjelder høy kompetanse eller spisskompetanse, kan denne anskaffes ved ekstern rekruttering av velutdannet og erfaren arbeidskraft, eller ved å utvikle ansatte internt frem til et høyt kvalifikasjonsnivå. Disse blir da ofte attraktive for andre arbeidsgivere som slipper utviklingskostnader og derfor gjerne kan tilby høyere lønn.

Bedrifter benytter ofte økonomiske incentiver som lønn, ansettelsesbonuser, aksjeopsjoner og profittdeling for å prøve å tiltrekke seg og holde på kvalifiserte medarbeidere (Horibe, 2001). Dette kan være en fornuftig tilnærming i en del tilfeller, men erfaringene er dette ofte ikke gir den forventede effekt og at man til tross for slike virkemidler opplever en stor grad av gjennomtrekk av ansatte. Høye lønninger og bonuser er ikke nok til å holde på folk. Det kan kanskje bidra til rekruttering, men ikke til å holde på de samme folkene.

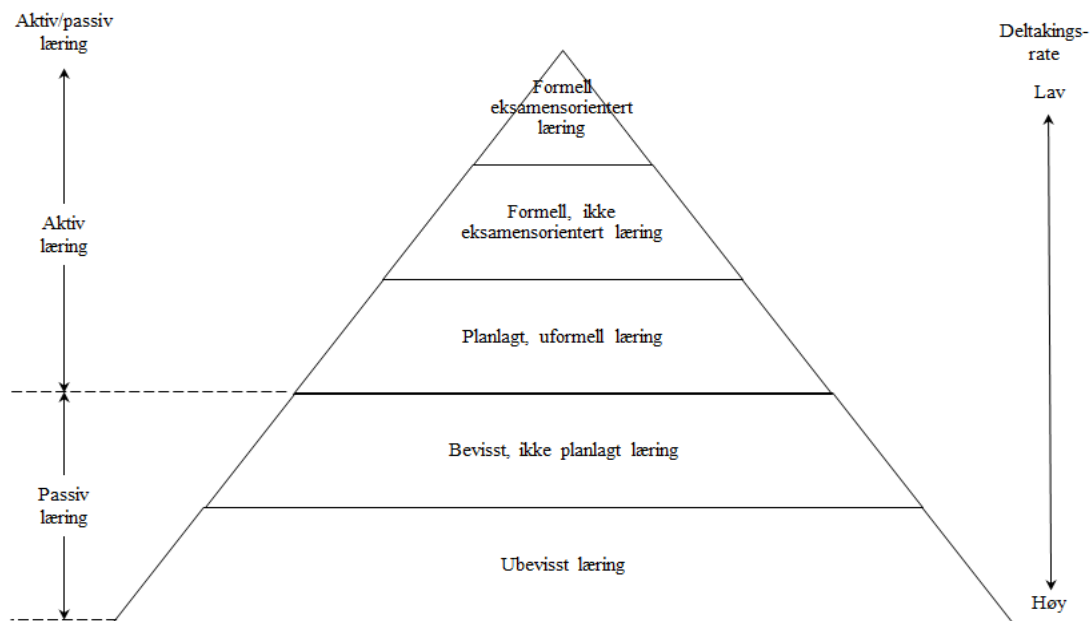
Horibe (2001) viser til en undersøkelse blant høyteknologimedarbeidere at penger bare var den sjette viktigste faktoren, mens utfordringer i jobben, tilgang på ny teknologi, karrieremuligheter, arbeidsmiljø og videreutdanning kom foran lønn og økonomiske betingelser.

3.7.6 Utvikling av kompetanse

Utvikling av humankapital internt i bedriftene skjer i mange ulike former og kan være formell eller uformell. Dette kan for eksempel være personalopplæring, jobbtrening, lederutvikling,

medarbeidersamtaler og karriereplanlegging, trainee- og lærlingeordninger, hospitering og interne samarbeidsformer som seminarer, arbeidsgrupper, nettverk, kvalitetssirkler etc.)

Læring defineres som prosesser som fører til endringer i en eller flere av dimensjonene kunnskap, ferdigheter, kognitive evner, holdninger eller personrelaterte faktorer. Det skilles mellom aktiv og passiv læring, se Figur 16.



Figur 16: Læringshierarki i arbeidslivet (Nordhaug, 1993)

Læringstypene er rangert etter hvor bevisste, planlagte, formelle og resultatorienterte de er.

Medarbeidersamtaler er en viktig form for planlagt, uformell læring når den anvendes til å utveksle vurderinger av ledes og underordnedes arbeidsutførelse, evne til kommunikasjon og evne til å samarbeide med hverandre. Formell eksamensorientert læring internt i bedriftene er mest vanlig i offentlig sektor.

3.7.7 Utnyttelse av kompetanse

Utnyttelse av kompetanse avhenger av personalets motivasjon til å arbeide, definert som en drivkraft i retning av å gjøre jobben best mulig. I denne forbindelse har incentiver eller belønninger en sentral posisjon (Nordhaug, 1993)

Nordhaug (1993) mener videre at det er viktig å skille mellom indre og ytre belønninger eller motivasjon. Indre belønninger gjelder individets egen følelse av å lykkes eller mislykkes med noe de ønsker å oppnå. Bedre mestring av arbeidet (ref. kap. 3.11), økning av personlig kompetanse, høyere selvtillit, selvrealisering og følelse av fellesskap med andre, er forhold som for mange vil være indre belønninger. Ytre belønninger er stimuli som ligger utenfor individet selv og som i arbeidssammenheng ofte kontrolleres av andre. Dette kan være lønn, frynsegoder, avansement, status og anerkjennelse for arbeidsutførelsen fra andre.

For mange vil den indre motivasjonen være det viktigst, men ytre belønninger kan likevel ofte ha avgjørende innflytelse på kompetanseutnyttelsen. Dersom ansatte føler at de ikke blir tilstrekkelig verdsatt i forhold til inntekt og status, vil incitamentet til å utnytte kunnskaper og ferdigheter synke. Det er derfor viktig at belønningssystemer blir oppfattet som rettferdige.

3.8 Innovasjon og kreativitet

I Stortingsmelding 7 (2008-2009) (Det Kongelige Nærings- og Handelsdepartement) legges følgende definisjon av begrepet innovasjon til grunn:

"en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier."

Videre heter det at en ny idé eller oppfinnelse ikke blir til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse og skaper verdi.

I følge Roos et al. (2010) handler innovasjon om å utvikle nye produkter, tjenester, prosesser, systemer, forretningsmodeller, merker, åndsverk og fremgangsmåte. I tillegg må det skal gi en merverdi til kundene eller andre interessenter som de er villige til å betale for.

For å gjøre en idé eller oppfinnelse til en innovasjon må kombineres vanligvis flere typer kunnskap og ressurser. Mangel på enkelte ressurser eller mangel på kunnskap kan føre til at innovasjoner forsinkes eller ikke realiseres. Lønnsomheten avhenger ofte av andre innovasjoner som ennå ikke er lansert i markedet (St.meld. nr. 7 (2008-2009): Et nyskapende og bærekraftig Norge).

Innovasjon skjer i alle typer næringer, i både offentlig og privat sektor, i alle typer virksomheter og innenfor alle teknologier. Innovasjonsmålinger har en tendens til å legge størst vekt på høyteknologiske bransjer, men innovasjon skjer i vesentlig grad også i mindre teknologiintensive sektorer.

Innovasjon har alltid vært en vesentlig kilde til verdiskaping og for utvikling av det moderne velferdssamfunnet. Økt verdiskaping kan oppnås i hovedsak ved økt bruk av ressurser eller ved å bruke ressursene på en bedre og smartere måte. Økt verdiskaping skjer først og fremst når mennesker bruker ressursene på nye og smartere måter (St.meld. nr. 7 (2008-2009): Et nyskapende og bærekraftig Norge).

Stortingsmeldingen (nr. 7 2008 – 2009) beskriver tre hovedtyper innovasjon:

- Markedsdrevet innovasjon – basert på behov identifisert i markedet, i samspill med kunder etc.
- Kostnadsdrevet innovasjon – basert på behovet for å redusere kostnader i fremstilling og leveranser av produkter, tjenester.
- FoU drevet innovasjon – basert på resultater skapt gjennom FoU (forskning og utvikling) aktiviteter

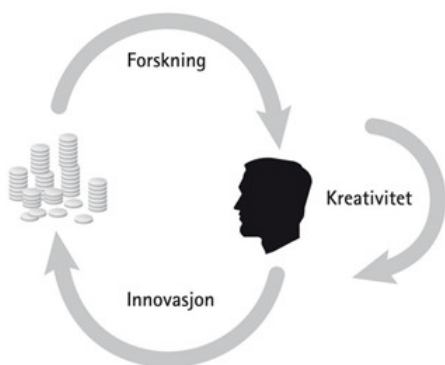
Innovasjonsprosessen kan deles i fire faser: ideavklaring, ideutvikling, markedsintroduksjon og vekst. Gjennom de fire fasene har bedriften et aktivt samspill med sine omgivelser som kunder, samarbeidspartnere, leverandører, ansatte, forsknings- og utviklingsinstitusjoner, investorer, konkurrenter, etc.

Kreativitet kan beskrives som skapende evne eller virksomhet, det vil si oppfinnsomhet, idérikdom og det å lage eller finne på noe nytt. Kreativitet er avgjørende for å løse problemer og utfordringer innen alle fag og i alle situasjoner og for å skape forandring og fornyelse. I følge Erik Lerdahl (no.wikipedia.org) er kreativitet er forbundet med evnen til å fantasere, forestille seg og utvikle nye ideer.

Det er utbredt misforståelse å sidestille innovasjon med kreativitet, men kreativitet er en individuell prosess, mens innovasjon er en gruppeprosess (Roos, Krogh, & Roos, 2010).

Det å utvikle ny kunnskap og omsette denne til innovasjoner er gjerne komplisert og kan ta lang tid. Langsiktig, grunnleggende forskning kan imidlertid bidra til utvikling av ny kunnskap og nye metoder som på sikt kan føre til innovasjoner og nye næringsmessige muligheter (stortingsmeldingen).

Sammenhengen mellom innovasjon, forskning og kreativitet



Figur 17: Sammenheng mellom innovasjon, forskning og kreativitet (Roos, Krogh, & Roos, 2010)

Sammenhengen mellom innovasjon, forskning og kreativitet er vist i Figur 17 og viser hvordan økonomiske (og eventuelt andre) midler bidrar til å gjennomføre forskning og hvor denne forskningen gjennom innovasjon bidrar til økonomisk utvikling. Innovasjonen blir igjen skapt gjennom den personlige kreativitet (og som er en del av humankapitalen).

Innovative selskaper ligger i front av utviklingen og har et vedvarende kunnskapsrelatert konkurransefortrinn dersom de klarer å vedlikeholde evnen til stadig fornyelse/innovasjon. Konkurrenter blir gjennom dette tvunget til å agere som følge av dette, og vil som konsekvens ofte bli hengende mer og mer etter (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1998).

3.9 Produktivitet

Drucker (The Essential Drucker, 2007) hevder at det å være effektiv er kunnskapsarbeiderens oppgave. Det er vanligvis lite eller ingen sammenheng mellom produktivitet og intelligens,

forestillingsevne eller kunnskap. Høy produktivitet krever målrettet hardt arbeid, motivasjon og personlig mestring. Det forventes av kunnskapsarbeideren at han er effektiv og at han gjør de rette tingene på rett måte. Vice versa sier Drucker at kunnskapsarbeiderens motivasjon er avhengig av at han er effektiv og i stand til å oppnå forventede produksjonsmål.

Siden de første vitenskapelige tilnærmingene til effektivitet i industrien på slutten av 1800-tallet har produktiviteten økt med over 50 ganger og skapt grunnlaget for den velstand vi har i dag. Dette har skjedd gjennom en teknologisk utvikling som savner sidestykke og gjennom nitidige studier av hver enkelt arbeidsoperasjon for å finne mer effektive måter å gjøre ting på. Eksempler på dette var innføring av samlebåndet hos Henry Ford i 1914 (Drucker P. F., *The Essential Drucker*, 2007).

For kunnskapsarbeideren er det annerledes. Man kan ikke studere kunnskapsarbeideren på samme måte som industriarbeideren for å finne mer effektive måter å gjøre ting på.

Kunnskapsarbeideren bedømmes ut i fra de resultater han oppnår, og ikke ut i fra den innsats han legger til grunn for å oppnå dette (Drucker P. F., *The Essential Drucker*, 2007). Likevel er økning av kunnskapsarbeiderens effektivitet sentralt dersom vi skal kunne opprettholde vår levestandard. Dette må ikke minst sees i sammenheng med den demografiske utviklingen man forventer i de fleste av verdens land, men som er kommet lengst i Europa og som man ennå ikke ser helt rekkevidden av. I alle vestlige land har man opplevd en sterk nedgang i fødselstallene, samtidig som levealderen frem til nå har økt. Dette fører til en eldrebølge, der flere eldre skal forsørges av stadig færre. Det betyr at de som faktisk er i arbeid må øke effektiviteten for å kompensere for økningen av eldre. Se også kap. 3.14.

Drucker (*Management Challenges for the 21st Century*, 2007) hevder at seks hovedfaktorer bestemmer kunnskapsarbeiderens produktivitet:

- 1) Kunnskapsarbeideren må vite hva som er oppgaven. Før kunnskapsarbeideren starter selve arbeidet, må han stille seg selv følgende spørsmål: Hva er oppgaven min? Hva bør det være? Hva er det forventet at jeg skal bidra med? Og hva er det som hindrer meg i å gjøre oppgaven min og derfor bør elimineres? Dette er helt essensielle spørsmål og den enkleste og meste effektive måten å øke produktiviteten på.
- 2) Ansvar for sin egen produktivitet må ligge på den enkelte kunnskapsarbeideren selv. De må derfor praktisere selvledelse og selv bestemme hvordan jobben skal utføres.

- 3) Kontinuerlig innovasjon må være en del av kunnskapsarbeiderens arbeid, oppgaver og ansvar.
- 4) Kunnskapsarbeid krever at kunnskapsarbeideren lærer hele tiden, men i like grad at han læres opp. Kunnskapen må utvikles videre hele tiden.
- 5) Kunnskapsarbeiderens produktivitet er ikke først og fremst et spørsmål om kvantitet. Kvalitet er minst like viktig.
- 6) Dersom kunnskapsarbeideren skal kunne være produktiv kreves det at kunnskapsarbeideren både ses på og behandles som en ressurs, heller enn en kostnad. Det krever at kunnskapsarbeideren ønsker å jobbe for virksomheten, på bekostning av alle andre muligheter.

Disse kravene til effektivitet er nesten det motsatte av hva som gjorde industriarbeideren produktiv (Drucker P. F., Management Challenges for the 21st Century, 2007).

3.10 Kunnskapsintensive organisasjoner

En kunnskapsbedrift kan defineres som en organisasjon som baserer seg på kunnskap, læring og innovasjon (Johannesen & Olsen, 2008). Garvin (1998) bruker uttrykket "en lærende organisasjon" som en organisasjon som er dyktig på å skape, tilegne seg og overføre kunnskap, og ved å endre sin adferd å reflektere ny kunnskap og innsikt. Vi har valgt å bruke begrepet *kunnskapsintensive bedrifter* (event. organisasjoner/virksomheter) i stedet for begrepet *kunnskapsbedrifter*. Etter vår oppfatning vil stort sett alle virksomheter/bedrifter i dag måtte skape, vedlikeholde og oppdatere kunnskap innenfor sine fagområder, også innenfor primærnæringer og industribasert virksomhet. Selv om produkter (og tjenester) i stor grad kan være likt over tid, vil det være et kontinuerlig fokus på kunnskap om produksjonsmetoder, effektivisering mv. Vi finner derfor begrepet kunnskapsbedrift som lite presist i fht. den type virksomhet som vi har valgt å fokusere på.

I en tid da endringer skjer i et stadig raskere tempo og der usikkerhet er det eneste sikre, vil bedriftenes evne til å lære raskt, og gjerne raskere enn konkurrentene, være bedriftenes eneste kilde til varige konkurransefortrinn (Senge, 1999).

I kunnskapsbaserte organisasjoner står begreper som tilegning og utnyttelse av kunnskap og kompetanse sterkt. I slike organisasjoner er det ikke nok at enkeltpersoner lærer, det må tas ett skritt videre, slik at læring settes i system og blir en del av bedriftens kultur og egenart.

Kunnskapsbedrifter må alltid søke å utvide og videreutvikle sin kunnskaps- og kompetansebase, slik at bedriften alltid kan raskt tilpasse seg endrede forutsetninger som uunngåelig vil komme (Nordhaug, Kompetansestyring, 1993). Senge (1999) hevder at de organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evner til å lære i alle nivåer i organisasjonen.

Senge beskriver i sin bestselger "Den femte disiplin" (1999) fem kjernedisipliner i den lærende organisasjonen: Personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, teamlæring og systemtenkning.

1) Personlig mestring

Å mestre noe betyr at man har kunnskap og kan utøve bestemte ferdigheter. Men personlig mestring er mer enn bare kompetanse og ferdigheter. Personlig mestring tar utgangspunktet at vi har en personlig visjon, at vi vet hvor vi skal eller hva vi ønsker. I tillegg må vi ha et klart og realistisk bilde av nåsituasjonen.

Det vesentlige med personlig mestring er å lære hvordan man kan skape og opprettholde en kreativ spenning i livet. Å lære betyr ikke nødvendigvis det å tilegne seg mer informasjon, men snarere å lære å skape de resultatene som vi virkelig ønsker å få ut av livet. Mennesker som har en høy grad av mestring, vil kontinuerlig søke etter ny kunnskap som kan hjelpe med å oppfylle sine personlige mål og visjoner.

Virkelige lærende organisasjoner er ikke mulige uten at de har mennesker som lærer. Senge (1999) hevder at svært få voksne mennesker arbeider målbevisst for å utvikle sin personlige mestring. Mestring behandles mer utførlig i kap. 3.11.

2) Mentale modeller

Mentale modeller er inngrodd antagelser, generaliseringer eller tankebilder som påvirker vår oppfattelse av verden og hvordan vi handler. Å jobbe med mentale modeller innebærer å lære

å bringe våre egne indre bilder til overflaten og å granske dem. Det gjelder å oppdage inngrodde forestillinger og åpne for påvirkning fra andre.

3) Felles visjon

Der det finnes en ekte visjon (i motsetning til den som bare er skrevet ned på et papir) vil mennesker skape og lære, ikke fordi de blir fortalt hva de skal gjøre, men fordi de har lyst. Det å skape en felles visjon som kan forene hele organisasjonen inkluderer evnen til å skape et felles bilde av fremtiden som virkelig fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, heller enn lydighet.

4) Gruppelæring

Når grupper virkelig lærer, oppnår de ikke bare bedre resultater, men de enkelte medlemmer av gruppen opplever en langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne ha fått.

Gruppelæring som disiplin begynner med "dialog: gruppemedlemmenes evne til å sette tidligere overbevisninger til side og på en genuin måte å engasjere seg i å "tenke i fellesskap".

5) Systemtenkning

Systemisk tenkning er Senges femte disiplin. Alle disiplinene utvikles parallelt, men det er den femte, systemtenkningen, som skal integrere komponentene og legge til rette for effektive løsninger og organisasjonsmodeller. Gjennom arbeidet med å utvikle de andre disiplinene blir det tydeligere at helheten kan bli større enn summen av de enkelte komponenter. For å bli en lærende organisasjon må man øve på å se seg selv og omverden i et helhetsperspektiv. Man må forstå sammenhenger og mønster i organisasjoner.

Garvin (1998) mener at Senge og Nonakas tilnærming til utvikling av lærende organisasjoner blir vel teoretisk og preget av høytsvevende tanker og metaforer og ikke alltid er like godt egnet for og virkelig skape en lærende organisasjon. Han mener at det er tre kritiske spørsmål som det ofte ikke tas tak, men som er essensielle for å utvikle lærende organisasjon. Det første er organisasjonens hensikt; Det er behov en definisjon av organisasjonen skal gjøre, denne må være godt egnet for handling og enkel å iverksette. Nummer to er spørsmålet om ledelse. Det er behov for klarere retningslinjer for praktisk gjennomføring, heller enn høye ambisjoner og målsetninger. Det siste er måling. Det er behov for bedre verktøy for å vurdere organisasjonens evne til å lære for å forsikre oss om at organisasjonen faktisk lærer. Dette er

grunnleggende elementer som i følge Garvin må være på plass før man for alvor kan gå i gang med og virkelig skape en lærende organisasjon.

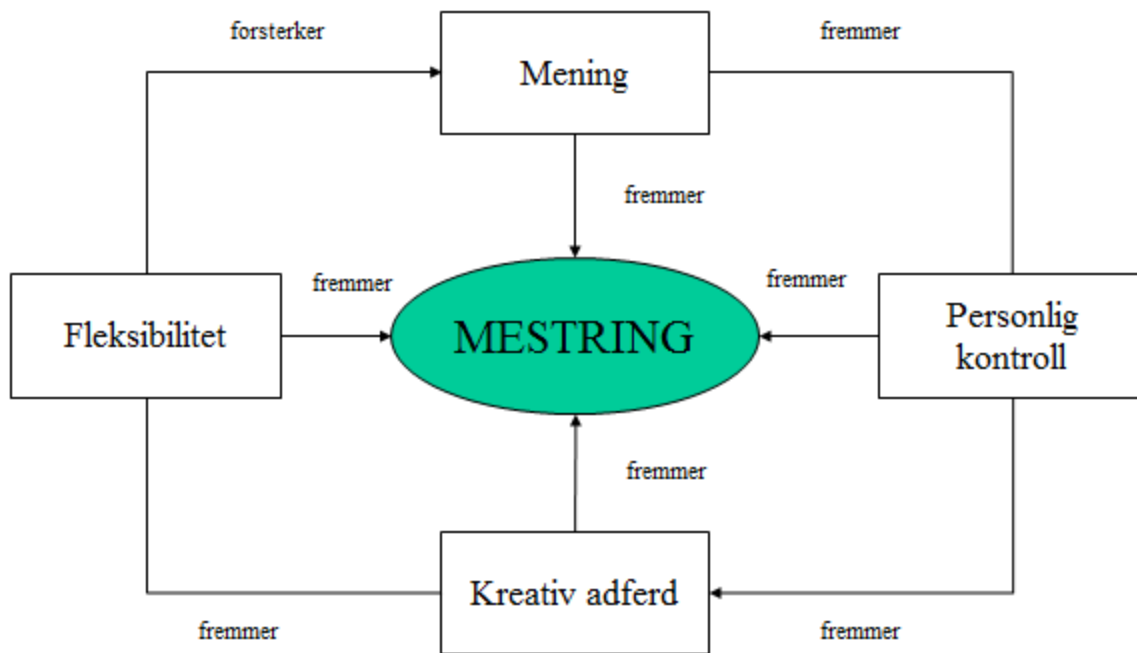
Garvin (1998) lanserer fem hovedaktiviteter som han mener er essensielle for såkalte lærende organisasjoner: Systematisk problemløsning, utprøving av ny lærdom, lære av egne erfaringer og historie, lære fra andres erfaringer samt rask og effektiv overføring av kunnskap ut til hele organisasjonen.

De fleste kunnskapsorganisasjoner praktiserer disse disiplinene til en viss grad, men det er sjelden det er særlig vellykket da forsøkene ofte er spredte og uten en systematisk tilnærming. Senge hevder at bare gjennom å integrere disse aktivitetene i det daglige arbeidet kan selskapene virkelig bli lærende organisasjoner (Garvin, 1998).

3.11 Mestring

I følge Johannessen og Olsen (2008, s. 46) er mestring *“koplek til troen på at man kan oppnå noe, som igjen virker positivt på måloppnåelsen”*. Som vist i Figur 18 er mestring knyttet til områdene:

- Mening
- Personlig kontroll
- Kreativ adferd
- Fleksibilitet



Figur 18: Mestring – 1 (Johannesen & Olsen, 2008)

Et viktig forhold er at mestring ikke er medfødt, men at dette er en tillært ressursstyrke (Johannesen & Olsen, 2008). Dette innebærer at egenskapen kan øves/trenes opp på samme måte som f.eks. fysiske ferdigheter hos en idrettsutøver. Men tilsvarende som for en idrettsutøver, må gitte forutsetninger være til stede for at mestringen skal forbedres. For alle mennesker er det avgjørende å ha en opplevelse av en meningsfylt tilværelse. Frankl uttaler at en av de viktigste forståelser *“er å bygge inn humor, glede, håp og optimisme i de daglige aktiviteter, fordi det gir mening til hverdagens trivialiteter”* (Johannesen & Olsen, 2008, s. 50).

Videre uttaler Geary at personlig kontroll er den sterkest grunnleggende motivasjonsfaktoren og at dette har stor påvirkning på stress og andre forhold i arbeidssammenheng (Johannesen & Olsen, 2008).

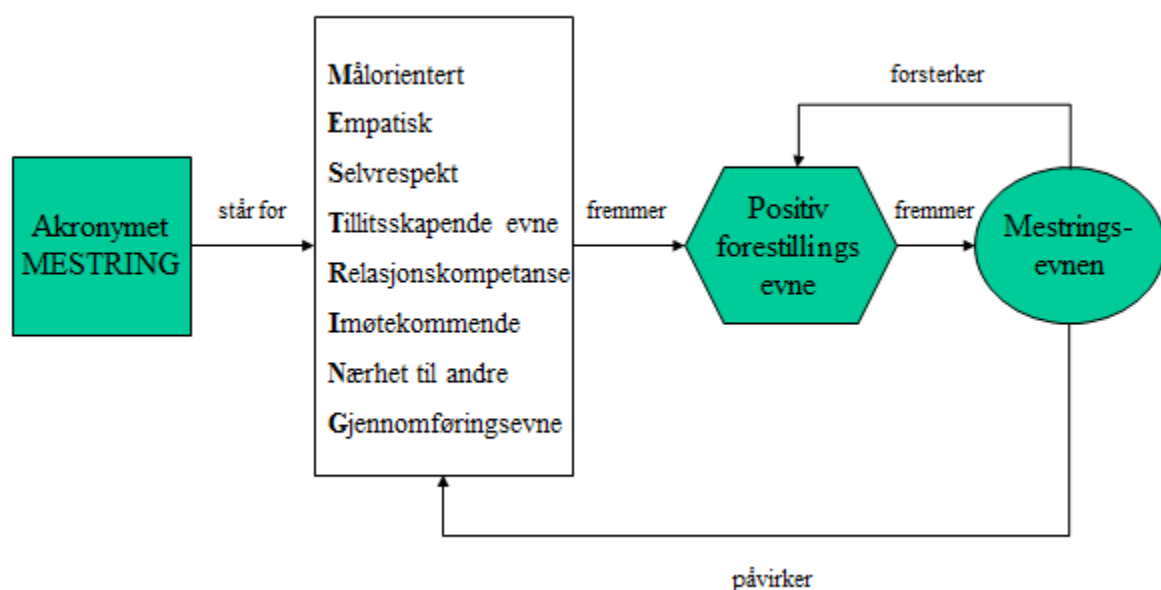
Kreativitet omhandler i denne sammenheng at man må foreta visse endringer for å oppnå sine mål og drømmer (Johannesen & Olsen, 2008). Mestring fremmes ved å gjøre ting annerledes enn hva andre gjør (dvs. ved kreativitet) og kreativitet kan læres slik som optimisme og positiv forestillingsevne.

Fleksibilitet er relatert til at man i mange situasjoner står overfor ulike valgmuligheter og at man må utvikle egenskaper for å takle og tilpasse seg ulike situasjoner gjennom variasjon av tanke- og handlingsmønstre (Johannesen & Olsen, 2008). Denne fleksibiliteten innebærer i praksis at man bør utvikle egenskaper til å kunne endre/varierte hvordan man løser sine oppgaver/utfordringer avhengig av om løsningene virker som tiltenkt eller ikke.

3.11.1 Mestringsevne

Tilsvarende som fysisk trening/utvikling (styrke, kondisjon etc.), er det utbredt blant (topp) idrettsutøvere at man gjennomfører såkalt mental trening. Dette gjelder i stor grad også skuespillere, musikere og andre som skal mestre ulike situasjoner (Johannesen & Olsen, 2008). Mental trening kan i følge Johannesen og Olsen (2008) brukes innenfor nesten alle områder hvor hensikten er å utvikle et mentalt bilde som gir en positiv effekt på prestasjonen, dvs. mestringen. Gjennom denne type trening vil man kunne oppnå en effekt som omtales som den automatiske suksessmekanismen. Denne kan forklares ved at man i et innvendig teater spiller en rolle hvor man oppnår sine mål, og at den automatiske suksessmekanismen etter hvert overtar og resulterer i at man presterer bedre enn man ellers ville ha klart uten denne mekanismen.

Et viktig forhold knyttet til å oppnå en positiv mestringsevne, er å ha oppmerksomheten rettet mot omverdenen og bort fra seg selv (Johannesen & Olsen, 2008).



Figur 19: Mestring – 2 (Johannesen & Olsen, 2008)

Personer som mestrer sin omverden har følgende karakteristika i følge Maltz (Johannesen & Olsen, 2008, s. 80):

- De er: Målorienterte
- De er: Empatiske
- De har: Selvrespekt
- De er: Tillitsskapende
- De har: Relasjonsevne
- De er: Imøtekommende
- De har: Nærhet til andre
- De har: Gjennomføringsevne

Dette er egenskaper som fremmer den positive forestillingsevnen, som igjen fremmer mestringssevnen og som igjen påvirker de omtalte egenskaper. Man oppnår således en positiv og selvforsterkende spiral. Spørsmålet kan reises hvorvidt dette er egenskaper som er medfødt eller ikke og om noen har mer av disse egenskapene enn andre slik Maltz hevder?

Basert på egne erfaringer, og uten å ha søkt etter dokumentasjon på dette, mener vi at svaret er at det er forskjell på i hvor stor grad hver enkelt innehar disse egenskapene. Vi konstaterer videre at det er en pågående diskusjon om arv vs. miljø/oppvekst (ref. bl.a. programserien “Hjernevask” med Harald Eia på NRK) , og at vi vanskelig kan konkludere hvorvidt disse egenskapene er medfødt. Vi mener likevel at det viktigste slik som Johannessen og Olsen understreker, er at det finnes en rekke teknikker og råd for å utvikle de omtalte egenskapene. Vi finner disse rådene konkrete og relevante, som burde ha allmenn interesse både for ledere og medarbeidere. Det er likevel viktig å understreke at dette er en prosess og form for mental trening som må jobbes med kontinuerlig og over tid.

3.11.2 Flyt

Flyt er tilstand av glede, kreativitet og total konsentrasjon, der problemer synes å forsvinne og man blir ett med det man holder på med. Denne tilstanden kan man oppnå når evner og utfordringer er tilpasset hverandre samtidig som det vi gjør er rettet mot klare mål. Flyt krever

total oppmerksomhet (konsentrasjon) mot oppgaven og at man får hyppige tilbakemeldinger på hvordan vi presterer (Csikszentmihalyi, 2002).

Csikszentmihalyi beskriver at nøkkelen til et fullverdig og meningsfullt liv, er å utfordre oss selv med oppgaver som krever stor grad av evner og forpliktelse.

Flyt kjennetegnes av følgende (Csikszentmihalyi, 2002):

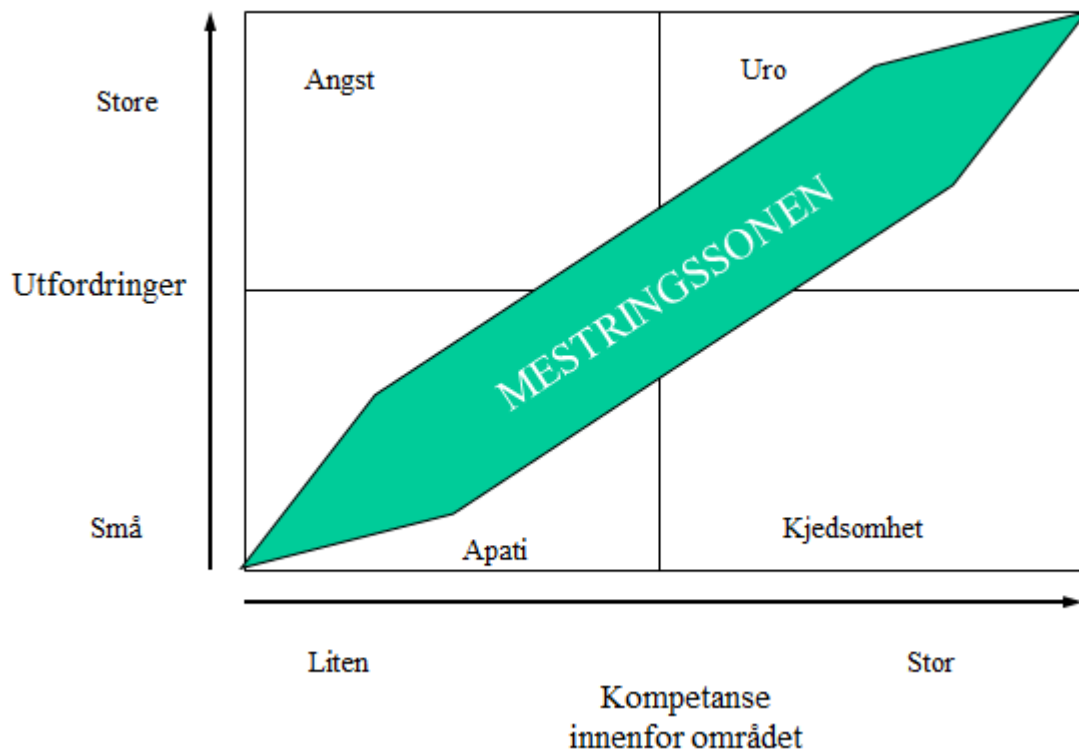
- Du blir i ett med det du gjør
- Du glemmer deg selv
- Du handler intuitivt, vet hele tiden hva du må gjøre
- Du får klar feedback, har kontroll
- Du lar deg ikke distrahere av andre ting utenfor oppgaven
- Opplevelsen av tid og sted forskyves
- Du opplever tilfredshet og mestring
- Det er en perfekt balanse mellom utfordring og ferdighet

Man kan oppnå flyt i mange situasjoner, men man kommer ikke dit tilfeldig. Det er enkelte aktiviteter der flyt oppstår lettere enn andre. Dette kan være så ulike situasjoner som innen idrett, lesing, skriving, hobbyer, sex og i jobbsammenheng.

Det er også mange eksempler på at tilsynelatende rutinemessige oppgaver kan medføre opplevelse av flyt. Dette krever imidlertid også en konsentrert tilnærming med klare mål. Dette kan for eksempel oppnås med en indre konkurranse med seg selv, der målet kan være å sette ”ny personlig rekord” e.l.

3.11.3 Mestringssonen

Csikszentmihalyi (2002) samt Johannesen og Olsen (2008) har vist hvordan sammenhengen mellom kompetanse og utfordringer vil kunne påvirke følelse av mestring. Av figur 4 ser vi at når det er balanse mellom kompetanse og utfordringer er vi i mestringssonen, eller flytkanalen.



Figur 20: Mestringssonen (Johannesen & Olsen, 2008)

Figuren viser at alle kan oppleve mestring, uansett kompetansenivå bare oppgavene er tilpasset kompetansen. Det betyr også at oppgavene må endres etter hvert som kompetanse og erfaring utvikles videre dersom man skal forbli i mestringssonen. Om oppgavene forblir uendret, mens kompetansen stiger, vil man kunne bli likegyldig, dvs. at entusiasmen og motivasjonen for oppgavene reduseres og produktiviteten vil synke.

Dersom oppgavene blir mer kompliserte uten at kompetansen økes kan imidlertid utfordringene bli så store at de kan føre til utvikling av angst. Dvs. at man kan oppleve følelser som frykt, engstelse, bekymring og panikk. Man kan føle seg mislykket og i verste fall utvikle alvorlige depresjoner.

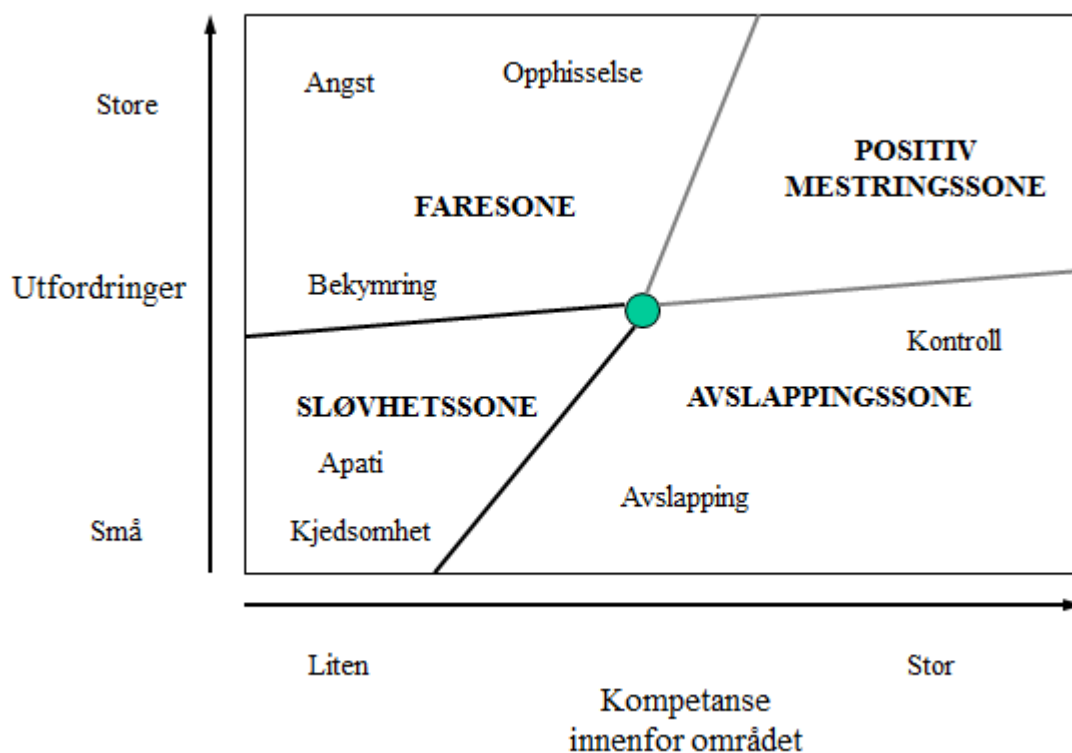
Når erfaring og kompetanse stiger ytterligere viser figuren at man enten kan oppleve uro, dersom utfordringene er større enn kompetansen eller kjedsomhet om oppgavene gir mindre utfordringer enn kompetansen skulle tilsi.

I den opprinnelige modellen som Csikszentmihalyi (2002) presenterte, fremstilles mestringssonen som en flyt-kanal, der flyt oppleves i hele mestringssonen. Senere er

imidlertid modellen videreutviklet, da videre forskning viste at mindre krevende oppgaver ikke førte til noen opplevelse av flyt.

Det er en rekke oppgaver eller gjøremål der man opplever mestring, men overhodet ikke opplever noen form for flyt. Av eksempler kan nevnes tv-titting, som de fleste av oss finner underholdende og som vi mestrer til fulle, men som ikke fører oss inn i flytsonen.

I Figur 21 er modellen videreutviklet og er delt inn i 4 soner; sløvhetssone, faresone, avslappingssone og positiv mestringssone. Innenfor hver av sonene er det ytterligere inndeling. Figuren viser at positiv mestringssone og flytsonen befinner seg der både kompetanse og utfordringer oppleves som å ligge over det gjennomsnittlige nivået (markert med grønn sirkel).



Figur 21: Positiv mestring - 1 (Johannesen & Olsen, 2008)

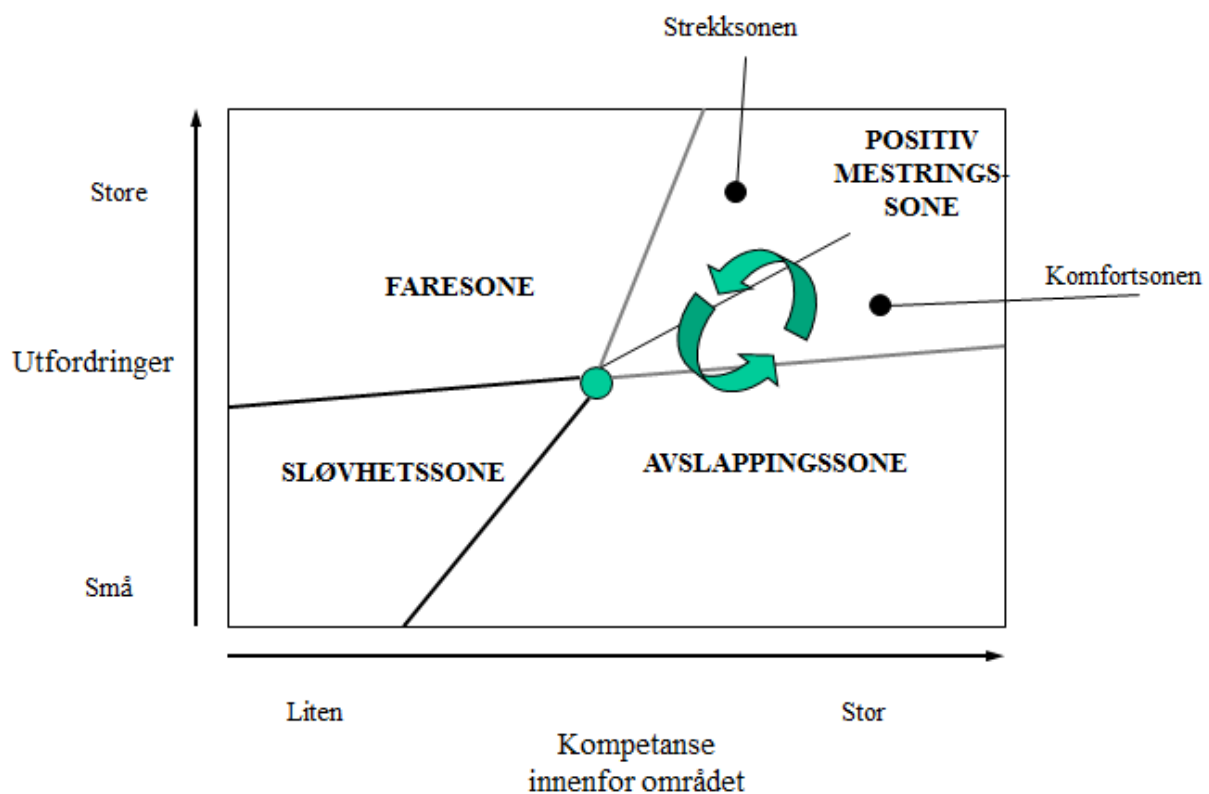
Tilsvarende ser vi i sløvhetssonen, der opplevelsen av apati og kjedsomhet kan inntreffe selv om man ligger innenfor den definerte mestringssonen i Figur 21.

Det påpekes at det er egen oppfattet kompetanse opp mot hvordan man selv oppfatter utfordringene som angir om man er i positiv mestringssone eller ikke. Det er egen opplevelse

av mestring som gjør at man opplever flyt, hva andre måtte mene betyr lite i denne sammenheng (Johannesen & Olsen, 2008).

Den generelle modellen for positiv mestring kan videreutvikles med ytterligere to delsoner innenfor positiv mestringssone: strekksonen og komfortsonen, se Figur 22.

Strekksone grenser mot faresone og inntreffer når utfordringene øker og man ikke har tilstrekkelig kompetanse. Opphold i strekksone betyr imidlertid at kompetansen sannsynligvis vil kunne stige og at man derigjennom kommer inn i flytsonen igjen. Strekksone er en del av den positive mestringssone og er helt nødvendig for at vi skal utvikle oss videre. Når vi får nye utfordringer som krever mye av oss vil vi kunne befinne oss i denne sonen.

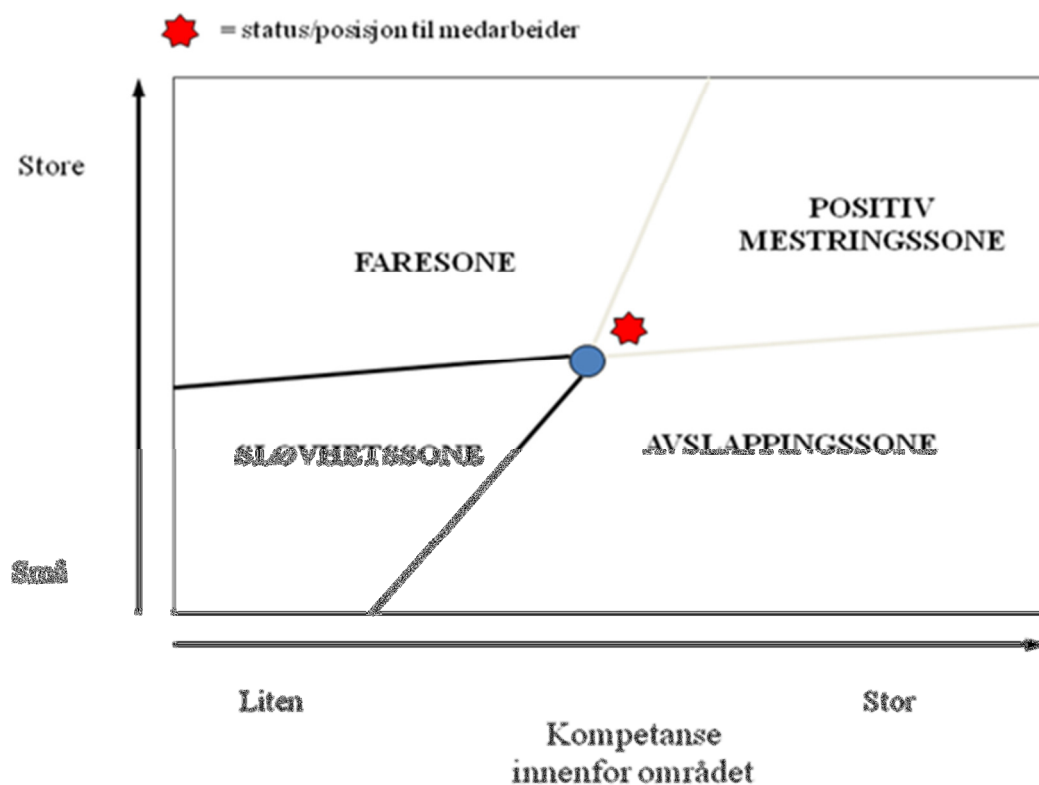


Figur 22: Strekksone og komfortsone (Johannesen & Olsen, 2008)

I komfortsonen er vi vanligvis svært engasjerte, som for eksempel når vi er engasjert i arbeidssituasjoner som vi trives med og hvor vi opplever stor grad av mestring og samsvar mellom kompetanse og utfordringer. Sonen grenser mot avslappingssonen og hvis utfordringene blir for små vil vi kunne gli over i denne sonen.

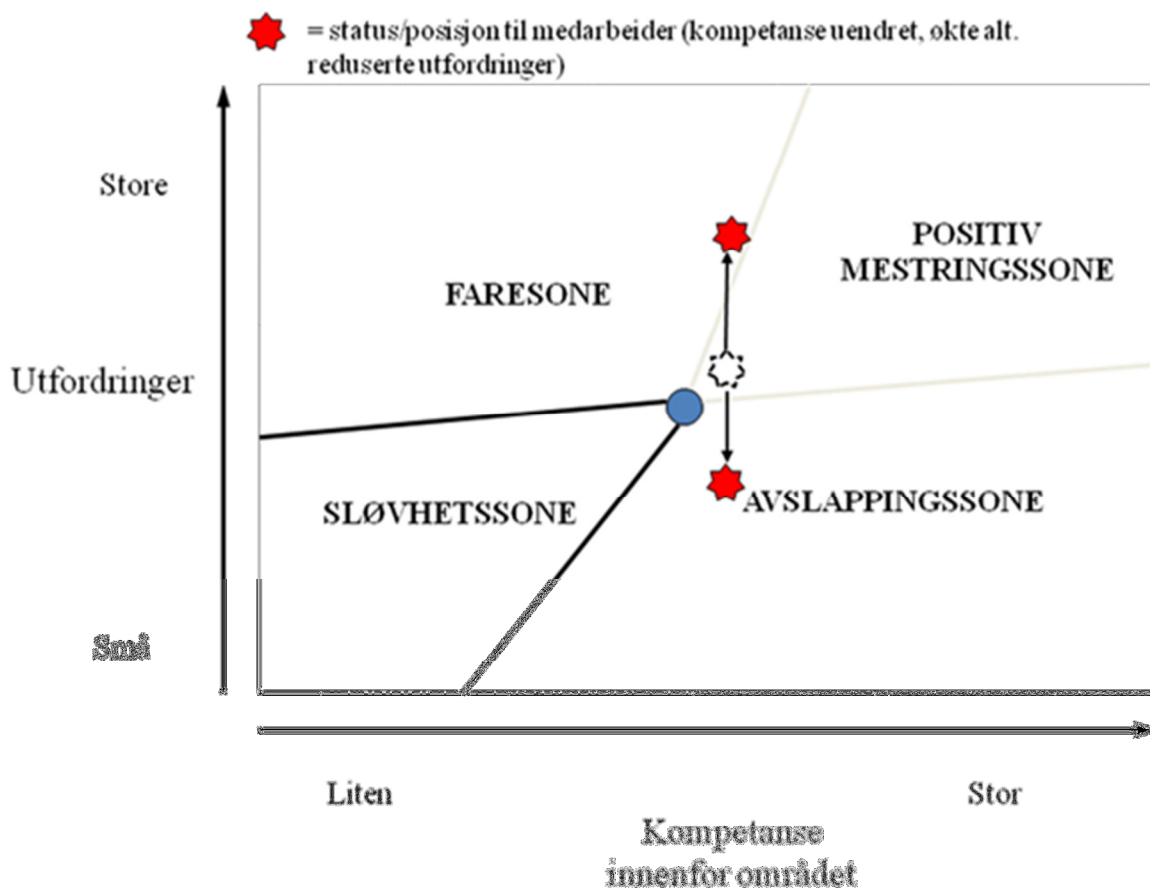
For å utvikle oss optimalt må vi veksle mellom å være i strekksonen og i komfortsonen. Vi kan sammenligne det med idrett hvor variert og allsidig trening gir gode resultater. Ikke minst må intensiteten i treningen varieres.

I jobbsammenheng kan konsekvensene av å være for lenge i strekksonen bli at man beveger seg over i faresonen og i verste fall ”møter veggen”. Etter lange perioder med store utfordringer er det derfor viktig at man får oppgaver som tillater restitusjon og oppbygging av nye krefter. Korte eller lengre besøk i komfortsonen eller også i avslappingssonen gjør at man blir klar for nye krevende utfordringer.



Figur 23: Positiv mestring - 2 (Johannesen & Olsen, 2008)

I Figur 23 illustrerer vi at en medarbeider ligger i den positive mestringssonen. Det må være samsvar i utviklingen av forholdet mellom kompetanse og utfordringer dersom man skal holde seg i den positive mestringssonen over lengre tid.

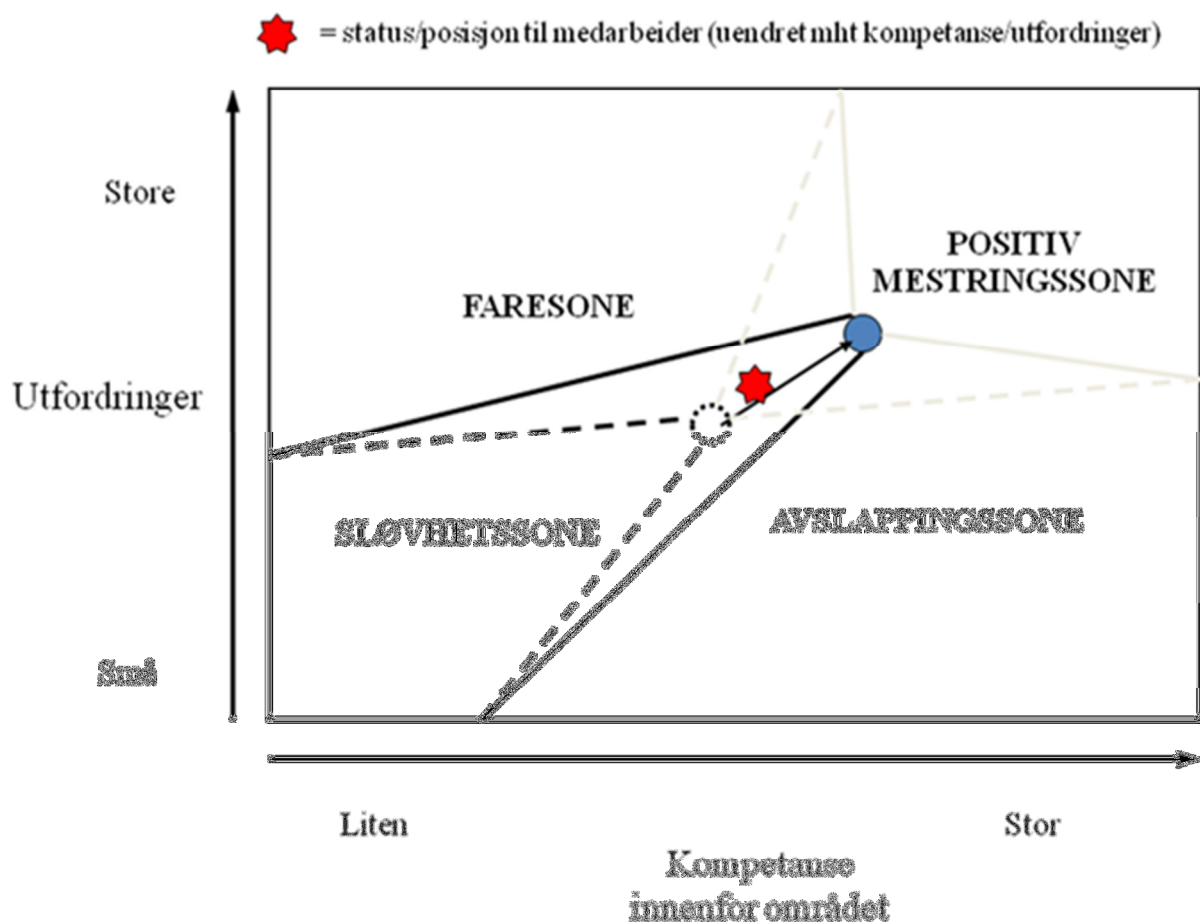


Figur 24: Endringer i utfordringer (Johannesen & Olsen, 2008)

Figur 24 viser hva som kan skje hvis medarbeideren får oppgaver som gir større, evt. mindre utfordringer. Vi antar at kompetansen er uendret. I det første tilfellet vil økte utfordringer føre til at medarbeideren kan gå over i faresonen med de problemene det medfører. I slike tilfeller er det viktig at lederen gir støtte og hjelp slik at medarbeideren kan mestre oppgavene og igjen kommer inn i positiv mestringssone.

I motsatt tilfelle, der de nye oppgavene er mindre utfordrende vil medarbeideren kunne bevege seg inn i avslappingssonen. Dette kan være behagelig en liten stund, men etter hvert vil dette virke lite tilfredsstillende for medarbeideren og motivasjonen og produktiviteten vil kunne gå ned.

Noe tilsvarende kan skje dersom kompetanse og erfaring øker, for eksempel etter videreutdanning, mens oppgavene forblir de samme. Da vil man kunne bevege seg fra positiv mestringssone til avslappingssonen og man vil oppleve det samme som om utfordringene blir mindre.



Figur 25: Forskyving av sonegrenser (Johannesen & Olsen, 2008)

Vi ser også for oss en mulighet for at soneinndelingen kan endre seg over tid. Dette har vi illustrert i Figur 25 ved at medarbeiderens posisjon i forhold til kompetanse og utfordringer forblir uendret og at opplevelsen av å være i en positiv mestringssone går over til å være i en sløvhetssone (kjedsomhet og apati). Det som her kan skje er at en person som er i flytsonen og som er motivert og yter godt, ikke opplever en nødvendig progresjon og at oppgaver som tidligere er opplevd som krevende og interessante etter hvert blir rutine.

Målet må være at hver enkelt medarbeider skal oppholde seg i den positive mestringssonen i størst mulig grad. Det kreves imidlertid kontinuerlig justering av mål og oppgaver i forhold til kompetanse og utfordringer.

3.12 Ledelse

3.12.1 Kunnskapsledelse

Gottschalk (Gottschalk, 2003) beskriver kunnskapsledelse som metoder for å utvikle en organisasjons evne til å ta tak i kunnskap som er av kritisk verdi for organisasjonen, utvikle denne kunnskapen og gjøre den tilgjengelig for personer som trenger den, på den mest mulig effektive måten, slik at de kan utnytte kunnskapen kreativt for å skape merverdi som en normal del av sitt arbeid. Kunnskapsledelse skal bidra til at bedrifter skal kunne utnytte den kapasiteten den allerede har til å skape, dele og bruke kunnskap på en mer effektiv måte.

Ledelse av kunnskap og kunnskapsarbeidere stiller helt andre krav til lederen og dennes utøvelse av lederskap enn det man tradisjonelt har forbundet med lederskap. Dette har sammenheng med at kunnskapsarbeideren ser ikke på seg selv som en del av et kollektiv på samme måte som industriarbeideren gjorde (Drucker P. F., *The Essential Drucker*, 2007). De identifiserer seg med sine egne resultater, forventninger og muligheter. De er ofte svært bevisste sin egen betydning og er klar over at de er en ressurs som er svært viktig for bedriften. Den kunnskapen, kompetansen og erfaringen kunnskapsarbeideren innehar, er oftest av avgjørende betydning for om bedriften er i stand til å skape verdier (Johannesen & Olsen, 2008).

Lederens viktigste oppgaver i en kunnskapsbedrift er å oppmuntre fremveksten av ny kunnskap, å utnytte alle de ansattes kunnskaper, å styre kunnskaper man ikke forstår og å oppmuntre folk til å lære. Gode pedagogiske evner, psykologisk innsikt og forståelse for filosofiske problemstillinger er egenskaper som er ekstra viktige for de som skal lede kunnskapsarbeidere. I tillegg kommer selvfølgelig alle de andre lederutfordringene hvor særlig strategiutvikling og koordineringsoppgaver står sentralt (Roos, Fernström, & Pike, 2005).

Lederens rolle har endret seg dramatisk i forbindelse med overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunnet. For og lykkes kan ikke lederne lengre benytte seg av tradisjonell ordre- og kontrollledelse. Johannesen og Olsen (2008), mener at løsningen er å finne innen positivt lederskap. Innen et slikt perspektiv vil lederens rolle blant annet være å styrke de ansattes

opplevelse av mestring og kontroll over sine egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral.

Horibe (2001) hevder at lederens primære oppgave blir å skape en bedrift der de ansatte ønsker å bidra med sine ideer, kunnskap og kompetanse og er villig til å benytte seg av dem for bedriftens og eget beste.

I de fleste bedrifter er det slik at du har større makt jo høyere oppe i hierarkiet du er. Denne tradisjonelle tankegangen kan imidlertid være i ferd med å endre seg. I kunnskapssamfunnet er det humankapitalen som er bedriftenes viktigste ressurs, og kunnskapsarbeiderne på grunnplanet er ofte de med de mest oppdaterte kunnskapene, samtidig som de har størst nærhet til kundene. Dette gjør at de mest sentrale kunnskapsarbeiderne ofte betyr mer for selskapets evne til å skape verdier enn de som er satt til å lede dem (Horibe, 2001).

Enhver kunnskapsarbeider i en moderne organisasjon kan betraktes som en leder hvis han eller hun, i kraft av sin stilling eller sin kunnskap har ansvaret for et bidrag som i vesentlig grad påvirker organisasjonens kapasitet til å oppnå resultater. En kunnskapsarbeider med et slikt ansvar må ta beslutninger, han kan ikke bare følge ordre. Han må ta ansvar for eget bidrag, og det er forventet at han i kraft av sin kunnskap er i bedre stand til å ta de rette beslutningene enn noen andre. Han kan overstyres, degraderes eller sies opp, men så lenge han har jobben er det han som setter standarden (Gottschalk, 2003).

Et sentralt begrep i denne sammenheng er selvledelse. Med selvledelse menes metoder, ferdigheter og strategier som benyttes for å styre sine egne aktiviteter mot egne målsetninger. Selvledelse betyr at hver enkelt må sette seg egne mål og motivere seg selv gjennom personlig mestring, i motsetning til å bli ledet av andre, der man går etter andres mål i håp om å få en belønning eller å slippe straff (Johannesen & Olsen, 2008).

Kunnskap er individuell og eies av den ansatte, som selv bestemmer om han ønsker å bruke sine kunnskaper i arbeidssammenheng. Nordhaug (2002) skiller mellom en kontinuerlig ekstern valgsituasjon og en kontinuerlig intern valgsituasjon, der ekstern valgsituasjon viser til at den ansatte ofte kan velge mellom å bruke kunnskapen sin hos sin nåværende arbeidsgiver, eller om han vil ta den med seg til en annen. Den interne valgsituasjonen dreier seg om spørsmålet om og i hvilken grad den ansatte ønsker å bruke sine kunnskaper for å

gjøre en god jobb for bedriften han er ansatt hos, eller om han bevisst eller ubevisst holder kunnskap tilbake.

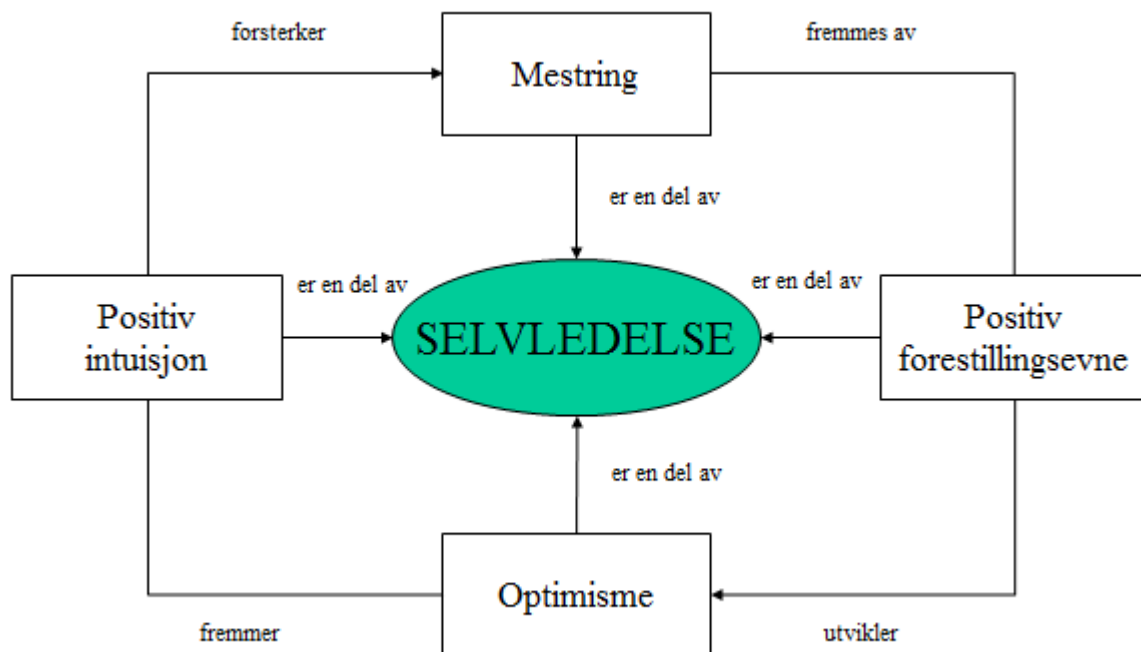
Alexander Sandvik (Haarde, 2011) har i 2011 presentert en doktoravhandling om kunnskapsarbeidere og ledelse. Sandvik har i følge Haarde (2011) som den første i verden, forsket på hva slags ledelse som virker på høyt utdannede mennesker som selvstendig og med krevende kunnskapsorienterte oppgaver. Sandvik hevder at kunnskapsarbeideren lykkes best hvis de har en transformerende leder. Transformasjonsledelse omtales i mange sammenhenger som verdibasert ledelse (Wikipedia, 2011). Se for øvrig kap. 3.12.4

Sandvik (Haarde, 2011) understreker at det er viktig å skape en felles visjon og felles mål som appellerer til det emosjonelle og følelsesmessige hos de ansatte, slik at selskapets mål med arbeidet blir viktigere enn de ansattes eventuelle egne agendaer. Sandvik sier videre at lederne må legge forholdene til rette for kreativitet og innovasjon (ref. kap. 3.8) og å stimulere medarbeiderne intellektuelt ved å stille kritiske spørsmål for å dra arbeidsprosessene videre.

3.12.2 Positivt lederskap

Lederens rolle handler i denne kontekst om å styrke de ansattes opplevelse av mestring, gi rom for kreativitet og empati samt å skape en arbeidsplass som preges av toleranse og god arbeidsmoral (Johannesen & Olsen, 2008). Dette innebærer bl.a. at de ansatte i større grad må ta ansvar for å lede seg selv mht. å mestre oppgaver på egen hånd, utvikle relasjoner til omgivelser (kunder, leverandører, samarbeidspartnere mv.). Dette er det (topp)ledelsens ansvar å legge til rette for.

3.12.3 Selvledelse



Figur 26: Selvledelse (Johannessen & Olsen, 2008)

Selvledelse er ifølge Johannessen og Olsen (2008) metoder, ferdigheter og strategier som skal bidra til at man gjennom egne aktiviteter skal oppnå gitte mål. Disse mål kan representere egne mål og mål for virksomheten innenfor en rekke områder som salg/marked, økonomi, produksjon, kompetanseutvikling, kvalitetsheving mv. og som alle kan innebære forbedringer av virksomhetens konkurransekraft. Grunnleggende forutsetninger for selvledelse bygger på 4 hovedkomponenter (Johannessen & Olsen, 2008):

- Mestring
- Positiv forestillingsevne
- Optimisme
- Positiv intuisjon

Modellen beskriver i følge Johannessen og Olsen (2008, s. 41) det at *“mestring forutsetter en positiv forestillingsevne, som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer vår positive intuisjon, som igjen forsterker mestringen.”*.

3.12.4 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse tar i følge Aadland (2004) utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og energi for å utføre handlinger. Over mange år har regelstyring og målstyring vært dominerende, men verdistyring har fått økende interesse. Dette enten som et supplement eller som et alternativ til andre styringsmodeller.

Tidligere var styringsfilosofi i mange organisasjoner basert på at alle skulle kjenne sine oppgaver, og at ansvar og autoritet var nøye kjent og fordelt. Etter hvert som samfunns- og arbeidsliv ble mer komplekst og vanskelig å regulere, ble målstyring innført som et alternativ og som i stor grad bygger på teoriene til Max Weber (Aadland, 2004).

I et akselererende tempo har samfunnet blitt stadig mer uoversiktlig og ustabilt. Tradisjonelle regler og normer for ledelse og organisering har ikke samme gyldighet som tidligere, og verken regelstyring eller målstyring har vist seg å fungere tilfredsstillende i denne situasjon. Arbeidstakere jobber ikke så strukturert og målrettet som teoriene baserer seg på, og det er gjennom undersøkelser påvist at ansatte blir påvirket av følelser og verdier, i minst like stor grad som fornuft (Aadland, 2004). Aadland viser til Max Webers begrep *verdirasjonalitet* som innebærer at handlinger har et utspring i at noe er verdifullt i seg selv. Weber hevder i følge Aadland at verdirasjonalitet er en kraftigere kilde til motivasjon enn den kjølige *formålsrasjonaliteten*.

"Verdibasert ledelse tar utgangspunkt i menneskelige verdier" (Beyer, 2008, s. 91). Det handler om å etablere gode verdsett/normer som handler om et fellessyn på hva som er riktig og galt, hva som er positivt og negativt, godt og ondt mv. Det er ikke noe mål å etablere flest mulig verdier, definert som nøkkelverdier. Tvert i mot, kan dette virke diffust og lite oppnåelig, og Beyer (2008) mener at et fornuftig antall ligger mellom 3 og 5. Verdiene bør være av en slik art at de fortsatt er gyldig selv om det skjer endringer i omgivelser, rammebetingelser etc.

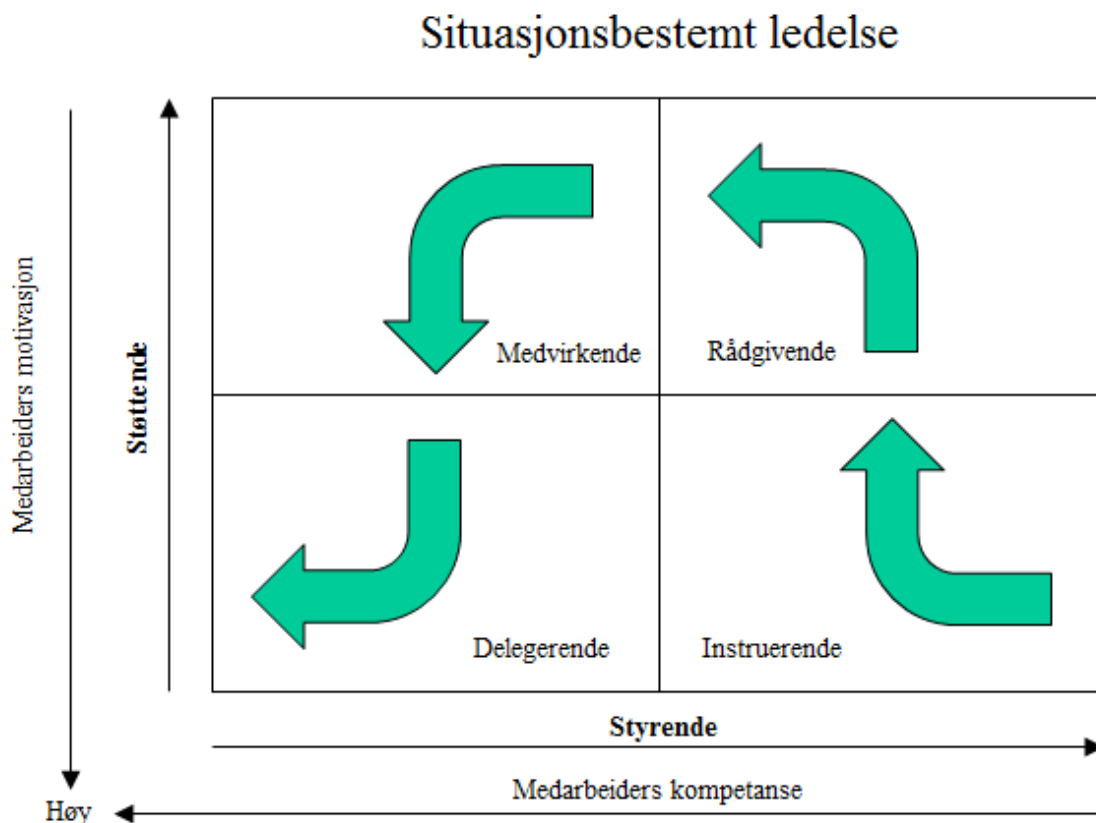
Beyer (2008) viser til boken *Built to Last* av forfatter Collins, at det som framhever de beste organisasjonene, er at de har et kontinuerlig fokus på sine verdier, og at de samme organisasjoner har 6 klare karakteristika:

- 1) En sterk verdidrevet kultur hvor alt er samstemt med verdiene

- 2) Et sterk organisatorisk fokus på læring og fornyelse
- 3) Løpende tilpasning til intern og ekstern input
- 4) Strategiske allianser med kunder, leverandører, partnere etc.
- 5) Vilje til å ta risiko og å eksperimentere
- 6) Et balansert verdibasert måle- og styresystem som bl.a. hensyntar selskapets bidrag til samfunnet, samarbeid med kunder/leverandører etc., læring/utvikling mv, men også økonomiske resultater

Hos en verdibasert leder er menneskesynet preget av "*respekt, sannferdighet, rettferdighet, kjærlighet og visdom*" (Nybrodahl & Håkonsen, 1998, s. 63). Tankesettet hos lederen preges av en helhetssyn, og denne leder sine medarbeidere ved å involvere disse, samt gjennom ansvarlig- og myndiggjøring av sine ansatte.

3.12.5 Situasjonsbestemt ledelse



Figur 27: Situasjonsbestemt ledelse (Hersey, Blanchard, & H., 1988)

Som alternativ til at det kun finnes én ledelsesteori som er overlegen alle andre i samtlige situasjoner, baserer situasjonsbetinget ledelsesteori seg på at det finnes ulike lederstiler som fungerer best under ulike situasjoner og forutsetninger. Hersey og Blanchard (1988) har ut i fra den enkelte medarbeiders kompetanse og motivasjon, beskrevet 4 nivå for modenhet og hvordan tilsvarende 4 lederstiler relateres til disse. Disse lederstilene er:

- Instruerende Sterkt styrende/svakt støttende
- Rådgivende Sterkt styrende/sterkt støttende
- Medvirkende Svakt styrende/sterkt støttende
- Delegerende Svakt styrende/svakt støttende

I den kontekst at man som leder ønsker å bidra til, samt å utvikle den enkelte medarbeiders følelse av mestring, finner vi denne ledelsesfilosofien relevant. Som vi har diskutert tidligere i oppgaven (ref. kap. 3.11.3), handler mestring i stor grad om kompetanse i fht. de oppgaver man skal løse og at det er samsvar mellom de evner man har og utfordringene man står ovenfor (Johannesen & Olsen, 2008). Som diskutert under kap. 3.11.3 handler det som leder om å sørge for at de ansatte befinner seg i tilstrekkelig grad i mestringssonen (flytsonen).

Dersom det ikke er balanse mellom utfordringer og kompetanse kan dette resultere i forhold som angst, apati, kjedsomhet og uro. Dette er tilstander som vi finner relevante i forhold til motivasjon. Vi vil videre relatere motivasjon til faktoren Mening (ref. Figur 18) hvor eksempelvis humor, glede, håp og optimisme (Johannesen & Olsen, 2008) er motsatser til angst etc. Årsakene til at den ansatte mangler motivasjon og befinner seg i den type negative tilstander som beskrevet, kan som vi har diskutert tidligere skyldes at det ikke er samsvar mellom kompetanse og oppgaver/utfordringer.

Vi viser videre til Kuvås (2010) som knytter mestring til motivasjon og uttrykker at det å oppleve mestring er motiverende, og at følelsen av å være bedre enn gjennomsnittet, selv om man ikke har grunn til det, vil være produktivt. Som leder er det således etter vår oppfatning avgjørende at man har forståelse for hvilken lederrolle man bør innta for å bidra til at den ansatte fortsetter å befinne seg i, alternativt (igjen) kommer inn i “den positive mestringssonen”.

3.12.6 Coaching

Johannessen og Olsen (2008) har beskrevet helhetlig coaching som en kombinasjon av positiv coaching og aksjonscoaching. Positiv coaching kjennetegnes ved at *”den som blir coachet er en medvirkende, likeverdig partner”* (Johannessen & Olsen, 2008, s. 29) og at coachen fungerer som en katalysator for den som blir coachet. Aksjonscoaching fokuserer på virksomhetens mål i kombinasjon med den ansattes endringsevne og personlige mål, slik at disse blir samstemte. Johannessen og Olsen (2008) uttrykker at den mest effektive framgangsmåte i en coachingrelasjon ikke alltid er å fokusere på områdene en person ikke mestrer, men heller å fokusere på de områdene vedkommende faktisk er dyktig på (mao. mestrer). Vi vil også i denne sammenheng vise til Kuvås (2010) som poengterer at det for mange virker demotiverende kun å *“klassifisere et læringsnivå”* ved å foreta en såkalt *summativ vurdering* (f.eks. karakteren 3 på en skala fra 1 til 6). Dette i motsetning til en *formativ vurdering* hvor man gir råd og tilbakemelding på hvordan medarbeideren kan utføre sine oppgaver bedre.

Vi finner det relevant at man som leder i kombinasjon med en situasjonsbasert lederstil, benytter helhetlig coaching for å fremme den ansattes følelse av mestring. Videre at man ved å vektlegge formative vurderinger på bekostning av (kun) summative vurderinger vil bidra til at den ansatte får en positiv opplevelse. Dette bidrar til å fremme mestring som altså videre vil føre til økt konkurransekraft. Denne form for vurdering/tilbakemelding bør inngå i (årlige) medarbeidersamtaler. Vi vil imidlertid understreke at det ikke er tilstrekkelig å gi denne type tilbakemelding/oppfølgning kun én gang pr. år, men at dette bør skje ved kortere intervall, for eksempel kvartalsvis.

3.13 Benchmarking – måleparametre

Dersom man skal kunne gi så vel summative som formative tilbakemeldinger, er det avgjørende at man har etablert så vel kvantitative som kvalitative målekriterier. Mange virksomheter gjennomfører såkalt benchmarking (måling) både på bedriftsnivå, på avdelings-/gruppenivå og på personnivå. Det finnes ulike måter å gjennomføre benchmarking på, for eksempel opp mot andre sammenlignbare virksomheter, vertikalt dvs. gjennom ulike nivåer i virksomheten eller horisontalt eksempelvis innad i en gruppe/avdeling. Kriteriene det måles

på, er ofte av kvantitative og av produktiv art, som for eksempel omsetning og bidrag/inntjening i en salgsavdeling, eller antall løste saker, mottatte telefoner, kundetilfredshet mv. i en serviceavdeling. Dette kan utvilsomt være parametere som påvirker konkurransekraft, og som således er svært viktige.

Men vi vil likevel understreke at måten benchmarkingen gjennomføres på, hvordan denne behandles/bearbeides, kommuniseres og honoreres på, vil kunne ha meget stor påvirkning på den enkeltes opplevelse av mestring. Dersom kommunikasjonen/tilbakemeldingen kun er av summativ (kvantitativ) art, dvs. hvilken score/plass/prosentandel etc. en har oppnådd, uten at det gjennomføres en formativ (kvalitativ) vurdering, mener vi at dette kan ha negativ effekt mht. opplevelsen av mestring.

For eksempel kan en gjentagende 4. og sisteplass blant bedriftens selgere, oppleves som lite motiverende og at man kommer i en likegyldig tilstand, eller at man får bekymringer for videre jobbkarriere etc. Dette til tross for at man reelt sett oppnår gode salgsresultater (men at disse er lavere enn for de øvrige dyktige selgerne), at man har fornøyde kunder, at man har høy kompetanse innenfor sitt område osv.

Kuvås (2010) peker på at det virker demotiverende å bli fortalt at jobbprestasjonene er gjennomsnittlige eller under gjennomsnittet. Vi vil dog hevde at en overvurdering av oppnådde resultater, også kan ha negative konsekvenser både for den det gjelder og for organisasjonen/omgivelsene for øvrig. For den enkelte kan det føles som nedlatende eller “stakkarslig” at en leder gir en bedre vurdering enn “fortjent”. For øvrige ansatte (event. andre i omgivelsene) kan det også virke urettferdig at noen får bedre “score” enn fortjent. Noe som igjen kan resultere i at man selv senker sine prestasjoner (*“siden det likevel ikke har noen betydning”*).

Seligman uttrykker da også at *“et omnipotent selvbilde kan føre til depresjon og voldelig utagering hvis realitetene ikke stemmer overens med forventningene”* (Johannesen & Olsen, 2008, s. 44). Det er således meget viktig at denne type vurderinger og selvbilde balanseres og kommuniseres slik at effekten ikke blir negativ både for den det gjelder og for omgivelsene.

Måten resultatene kommuniseres på, er uansett av stor betydning. Dersom resultatene kun presenteres gjennom oversikter/lister som formidles via diverse oppslagstavler (fysiske eller

elektroniske) etc. uten videre kommentarer, vil dette kunne oppleves som direkte negativt i mestringssammenheng (ref. summativ - vs. formativ vurdering).

3.14 utfordringer for kunnskapsintensive bedrifter mot 2020

Dette kapittel baserer seg i hovedsak på en undersøkelse foretatt av Dan Holtshouse (2010) og som hadde til hensikt å undersøke hvilke trender for hvordan kunnskapsintensive bedrifter ønsker å skape arbeidsmiljø som vil både tiltrekke seg, beholde og utnytte det beste i kunnskapsarbeidere i framtiden (opp mot år 2020). Undersøkelsen ble gjennomført i 2008 med et utvalg på 120 profesjonelle kunnskapsarbeidere og ledere, hvor ¾-deler av de som deltok kom i fra USA, mens resten kom fra Europa og Sør-Amerika. Utvalget bestod for øvrig av personer fra både privat næringsliv (ca. 2/3-deler) og offentlige virksomheter (1/3-del).

3.14.1 Bakgrunn: kritisk tenkning om framtiden

Holtshouse (2010) uttaler at majoriteten av profesjonelle kunnskapsarbeidere og ledere som deltok i undersøkelsen, hevder at deres organisasjoner vil arbeide proaktivt i det å forberede seg for framtiden. Dette ved å utvikle scenarioanalyser, samt å raskt respondere på nye trender som vil kunne påvirke deres virksomhet. Et betydelig antall organisasjoner, går likevel inn i framtiden uten å være tilsvarende forberedt. Dette fordi disse ikke har kunnskap/standarder for å utvikle slike analyser, eller enda verre, at de vil vente til at trendene vil medføre avbrudd i deres virksomhet, og så igangsette handlinger.

3.14.2 Utgangspunkt: pensjonering og tap av kompetanse

Holtshouse (2010) tar utgangspunkt i at organisasjoners evne til vekst og konkurranseevne de neste 10-år vil være helt avhengig av tilgang til, og utnyttelse av kunnskapsarbeidere, hvilke evner disse har og hvordan de presterer. Det har i lengre tid blitt dokumentert at man står foran en bølge av pensjonering av kunnskapsarbeidere. Dette medfører et kritisk tap av kunnskap og kompetanse, samt organisatorisk kunnskap (ref. organisasjonskapital, vår anmerkning). I undersøkelsen kom det fram at den sterkeste bekymringen var knyttet til tap av kompetanse, og mindre på de operasjonelle forhold (organisasjon, rekrutteringsprogram etc.). Flere av virksomhetene uttalte at de ikke ville erstatte medarbeidere som pensjonerer seg, men

heller vil vurdere outsourcing, bruke færre arbeidstakere generelt, eventuelt benytte innleid arbeidskraft.

3.14.3 Strategier for rekruttering

De som deltok i undersøkelsen uttalte at de ser for seg rekrutteringsprogram som aggressivt vil markedsføre et sett av organisasjonsmessige fordeler, i tillegg til konkurransedyktig lønn og øvrige betingelser. Undersøkelsen ba deltakerne om å svare på hvorvidt de ville benytte ulike strategier for rekruttering av 2 grupper/utvalg:

- 1) Junior personell (25 år eller yngre)
- 2) "Eldre" arbeidstakere (26 år til 40 år)

Den topp prioriterte strategi for begge gruppene, var fokus på muligheten for fjernarbeid knyttet til IT- og telekommunikasjonsteknologi, og som reflekterer trenden for mobil arbeidskraft.

For de øvrige rekrutteringsstrategiene var det et skille mellom målgruppene. For ”juniorgruppen” var den nest viktigste strategien å respondere for yngre arbeidstakers ønske om fordelene i å jobbe i en multikulturell arbeidsplass. I tillegg ville man fokusere på mulighetene for personlig utvikling gjennom mentor-/coaching-program, støtte for utdanning/sertifisering samt integrerte fritid/jobb-program.

For den eldre målgruppen var den nest viktigste strategien å fokusere på trygghet knyttet til sikre arbeidsplasser. Dette sett i fht. deres behov i relasjon til familie/hjem og det stadiet de er i livet (jfr. Maslow, vår kommentar). Andre fordeler som man vil fokusere på er program for jobb/fritid, skreddersydd muligheter for tjenester, kultur, etikk mv.

3.14.4 Strategier for bevaring av kunnskap

Tap av kunnskap som følge av pensjonering er et meget sentralt tema. I tillegg vil man måtte hensynta tap av kunnskap og kompetanse for andre arbeidstakere som slutter. For å kompensere for dette tapet hos de yngre arbeidstakerne var det størst fokus på opplæring og trening av det personell som skulle erstatte de som sluttet. Dette indikerer at man ikke anser at det er mye kritisk kunnskap/kompetanse man mister når disse slutter. På den annen side var det flere virksomheter som ser verdien i kunnskapen hos disse medarbeiderne, og at det kan

være verdt å fange opp denne, og at man vil søke å gjøre dette bl.a. gjennom bruk av erfaringsnettverk, dokumentasjon og bruk av avansert programvare.

For de "eldre" arbeidstakerne var den viktigste strategien for å fange opp kunnskap/kompetanse ved bruk av profesjonelle erfaringsnettverk, deretter dokumentasjon, opplæring/trening av nyansatte og oppsamling av kunnskap gjennom avansert programvare. For begge gruppene var det liten interesse/fokus på å sette ut arbeidsoppgaver eller endre på arbeidsprosesser som følge av tap av medarbeidere.

3.14.5 Topp prioriterte typer av framtidige kunnskapsarbeidere

Kunnskapsarbeid representerer en ustrukturert måte å arbeide på, og uttrykket "one size fits all" representerer denne typen arbeide dårlig. Den videre undersøkelsen baserte seg på å låne fra Tom Davenport (Thinking for a Living, 2005), en 4-delt segmentering hvor fokus var på hvilke typer av kunnskapsarbeidere som vil bli mest attraktiv i de neste 10-12 år.

Samarbeid/samhandling (type prosjekt-/teamarbeid etc.) ble rangert høyest. Der nest kom ekspert-/vurderingsorientert arbeid (type forskning, juridisk spesialist etc.), fulgt av prosessorientert arbeide (økonomirapportering, kvalitetsarbeid etc.) og transaksjonsbasert arbeide (teknisk support, fakturering etc.).

3.14.6 Topp prioriterte egenskaper hos framtidige kunnskapsarbeidere

Deltakerne i undersøkelsen ble bedt om å rangere 10 forskjellige ferdigheter og typer av ekspertise hos framtidige kunnskapsarbeidere. Øverst hos den yngste gruppen kom ferdigheter innenfor samarbeid og teamarbeid. Dette med bakgrunn i at dette er egenskaper som kan veie opp for deres manglende erfaring og at de således kan lære og medvirke gjennom andre i et fellesskap. På andre plass kom spesialisert, teknisk ekspertise, som ble framhevet som en primær mulighet for yngre arbeidstakere til å bidra raskt med kunnskap til team og fagmiljø i organisasjonen. Der nest kom egenskaper/ferdigheter som analytisk/modellering, entreprenørskap, systemtenkning, prosjektledelse, strategisk tenkning, kunnskapsledelse, internasjonal erfaring og generell ledelse.

For målgruppen over 25 år som vil danne kjernen av neste generasjon av virksomhetens ledelse, ble det fokusert på kapasiteter innenfor det å sikre og ta ansvar for virksomhetens kjernevirksomhet, strategi og ytelse. Disse kapasitetene inkluderte for denne gruppen prosjektledelse som den høyest rangerte ferdigheten, fulgt av strategi og strategisk tenkning, samt spesialisert ekspertise. Deretter fulgte i rekkefølge, team/samarbeid, systemtenkning og analysering, generell ledelse, kunnskapsledelse, entreprenørskap, internasjonal erfaring og analytisk/modellering.

3.14.7 Topp prioriterte teknologiske investeringer

For den yngre målgruppen ble den høyest prioriterte teknologiske investering knyttet til verktøy for understøtting av samarbeid og samhandling. Dette samsvarer godt med de vurderinger som ble gjort under kap. 3.14.3. Andre prioriterte teknologiske investeringer gikk på forbedring av telekommunikasjon, tilgang på informasjon samt mobilt arbeid.

For den eldre målgruppen, var også verktøy for samhandling høyest rangert. Der nest verktøy for bedre beslutningstaking og ledelsesstøtte. Dette gjennom verktøy for analysering og vurdering av forretningsmessige prosesser.

For begge gruppene ble verktøy for såkalt intelligent programvare og maskinell læring, ansett som mindre interessante.

3.14.8 Kunnskapsarbeid innenfor et økologisk og ”grønt” perspektiv

Etter hvert som den økologiske/”grønne” bølgen får stadig sterkere kraft og synlighet i samfunnet, representerer virksomhetene i undersøkelsen et blandet syn på konsekvensene av dette i fht. kunnskapsarbeidere. Den ene gruppen fokuserte på en økt utbredelse av virtuelt, mobilt arbeide gjennom bruk av IT-teknologi og telekommunikasjon, og muligheten av å kunne jobbe fra hvor-som-helst.

Den andre gruppen mente at denne ”bølgen” ikke ville medvirke til større endringer fra dagens måte å arbeide på og til arbeidsplassen, grunnet generell motstand mot endringer samt behov for fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen.

Noe overraskende, var det liten antakelse både hos ledere og profesjonelle kunnskapsarbeidere i undersøkelsen, om økt bruk av kollektivtransport eller felleskjøring til arbeidssted som følge av den økologiske/grønne bølgen.

4 CASEBEDRIFTER

4.1 iTet AS

iTet AS er i følge selskapets årsberetning for 2010, *“Nord-Norges største og mest komplette IT-leverandør med 108 ansatte lokalisert på 6 steder i landsdelen. Selskapets produkt- og løsningsportefølje er fokusert rundt profesjonelle drift- og outsourcingtjenester, telefoni og dataromsløsninger, kommunikasjons- og sikkerhetsløsninger, samt å tilby forretningskritiske applikasjoner innenfor økonomi, bilagshåndtering, kundestøtte og portaler for små og store virksomheter. Selskapet retter seg mot det profesjonelle markedet med fokus på offentlig forvaltning, helse og SMB, og omsatte i 2010 for ca. 210 mill. kr. Organisatorisk er selskapet representert med egne avdelinger i Mo i Rana, Bodø, Sortland, Harstad, Tromsø, Alta og Oslo. Virksomhetens hovedkontor er i Bodø.”* (Umoe iTet AS, 2010, s. 1)

Det gjøres oppmerksom på at årsberetningen for 2010 gjelder selskapet Umoe iTet AS. I 2011 solgte daværende deleier Umoe seg ut av selskapet, og iTet er i dag en ren nord-norsk bedrift med følgende eierstruktur:

- Kunnskap Invest AS (99,8 %)
- Nord-norske enkeltaktører (0,2 %)

I tillegg til angitte lokaliseringer i selskapets årsberetning for 2010, åpnet iTet et nytt avdelingskontor i Oslo 24. november, og vurderer åpning av kontorer i Trondheim og Bergen. I følge selskapets hjemmesider er selskapets misjon *“Vi skal gjøre våre kunder bedre! Dette skal vi gjøre gjennom faglig kompetanse kombinert med innsikt i våre kunders verdikjede, og gjennom å kunne være det ene kontaktpunktet som kunden trenger for alle sine IT-relaterte behov.”* (iTet AS)

På selskapets hjemmesider uttales videre følgende om det å jobbe i selskapet:

“Vår visjon er å være et sted å vokse, både for kunder og ansatte. Vi lever av kompetansen til de ansatte, derfor er det viktig for oss å tiltrekke oss de beste og forvalte den kompetansen på

en best mulig måte. Vi vektlegger kompetanseutvikling og investerer hvert år i kursing og sertifisering til våre ansatte. Det skal være gøy å gå på jobb, det skaper godt samhold og arbeidsmiljø. Hos oss er det stor takhøyde og gode ideer blir premierte. Vi ønsker at våre ansatte tar ansvar og bidrar til utvikling av selskapet."

iTet kan utvilsomt betegnes som en kunnskapsintensiv bedrift og gjennom sin misjons- og visjonsformuleringer synliggjøres og vektlegges selskapets holdning til tiltrekking og forvaltning av intellektuell kapital, og i særdeleshet humankapital.

4.2 Softspring AS

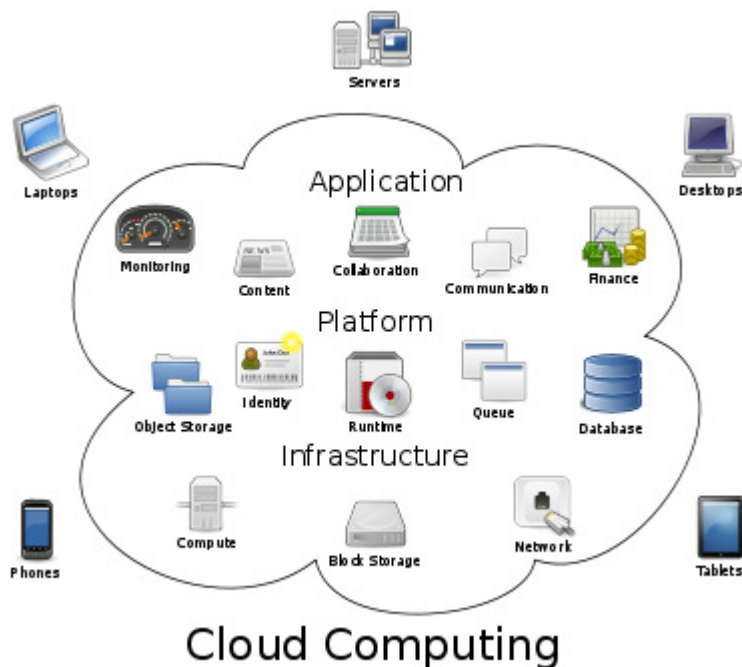
Softspring AS er et heleid datterselskap av iTet AS og har forretningsadresse Bodø (sammen med iTet). I følge selskapets hjemmesider (www.softspring.no) skal Softspring være en distribusjons- og markedskanal for softwaretjenester. Selskapets visjon er at "Softspring skal forenkle og begeistre!" (Softspring AS) og selskapets verdier er:

- Begeistring
- Miljøbevisst
- Trygghet
- Enkelthet

Softsprings primære forretningsområder er knyttet til ASP (engelsk: Application Service Provider) som i korte trekk innebærer å være leverandør av programvaretjenester over nettverkskommunikasjon. Dvs. at virksomheter får tilgang over nettverk til de programvarer/tjenester de trenger fra en datasentral (hos/via ASP'en), i stedet for å ha disse plassert på egne servere ol. I tillegg til selve tilgjengeligheten sørger ASP'en (Softspring) for tjenester rundt sikkerhetskopi (backup), sikring mot inntrengere (hacking)/virus etc., oppgraderinger, support mv.

I tillegg til å være ASP, markedsfører Softspring tjenester innen såkalte cloud computing ("skytjenester"). Cloud Computing beskriver elektronisk databehandling som en tjeneste i stedet for som et produkt og medfører at en bruker får tilgang til programvare og tilhørende tjenester (f.eks. datalagring) over Internet uten å behov for å vite eller ha et forhold til hvor

denne programvaren/tjenesten , dvs. hvor datamaskiner/servere ol. fysisk befinner seg, hvordan disse er datamaskinene er satt opp mv. (se Figur 28).



Figur 28: Cloud Computing (skytjenester) (Wikipedia, 2011)

4.3 Arbeidsmiljøundersøkelse Umoe iTet as - 2010

iTet gjennomførte i 2010 en arbeidsmiljøundersøkelse som danner grunnlag for deler av denne oppgavens drøfting om forvaltning av humankapital. Arbeidsmiljøundersøkelsen gjennomføres 1 gang pr. år, og spørsmålene er i all hovedsak likt formulert fra år til år, slik at svarene og tendensene kan sammenliknes med tidligere år. Rapporten fra undersøkelsen framlegger resultatene for årene 2008-2010. (Umoe iTet AS, 2010)

Arbeidsundersøkelsen omfatter også sentrale forhold innenfor organisasjonskapital (strukturkapital), men dette er områder innenfor den intellektuelle kapital som denne oppgaven ikke fokuserer på. Tilsvarende kan det også opplyses at selskapet samme år gjennomførte en kundetilfredshetsundersøkelse som i hovedsak gir nyttig informasjon om selskapets forvaltning av kundekapital. Dette er også en del av selskapets intellektuelle kapital (strukturkapital), men som vi i denne oppgaven ikke har vektlagt. Samtidig gir undersøkelsen

viktig informasjon om hvorledes kundene opplever selskapets forvaltning av områder innenfor humankapital som kompetanse, kunnskap, erfaring, samarbeid, vurderingsevne mv.

I kapitlene nedenfor, følger et resyme av de deler av rapporten vi finner relevant til vår oppgave.

4.3.1 Metode og gjennomføring:

- Arbeidsmiljøundersøkelsen i Umoe iTet as gjennomføres en gang pr. år. Rapporten fra undersøkelsen legges frem for AMU til behandling, og vurdering av tiltak.
- Hovedpunktene i kartleggingen er lik fra år til år, og spørsmålene er med noen unntak samt et nytt hovedområde Kvalitetsledelse identiske med de som var med i arbeidsmiljøundersøkelsen tidligere år.
- Totalt 100 medarbeidere av målgruppen på 112 hadde svart da fristen for å svare løp ut ved arbeidstid slutt den 17.11.2010.

4.3.2 Fra Hovedområde 2:

a) Tilrettelegging i forhold til jobben og arbeidsplassen

Følgende spørsmål er hentet fra undersøkelsen:

- Hvordan tilrettelegger arbeidsgiver for ditt daglige arbeid?
- Hvordan er muligheten for faglig og personlig utvikling?
- Hvordan er arbeidsmengden og det daglige tidspresset?

Svaralternativene var:

- 1) Veldig bra
- 2) Bra
- 3) Dårlig
- 4) Veldig dårlig

På det første spørsmålet svarer 94 % at tilretteleggingen er veldig bra eller bra. Dette er en klar forbedring i fht. 2009-2010 hvor tilsvarende tall var 78 %.

88 % svarer at muligheten for faglig og personlig utvikling er veldig bra eller bra. Dette er en forbedring både fra 2010 (79 %) og 2009 (83 %).

Når det gjelder arbeidsmengde og daglig tidspress, svarer til sammen 83 % at dette er svært bra eller bra. Her er imidlertid tendensen svakt fallende sett i fht. 2009-2010.

Rapporten fra AMU'en oppsummerer på dette området med at gjennomsnittsarbeideren jevnt over er fornøyd med status. Det er imidlertid en viss mengde som svarer dårlig eller veldig dårlig, og at det bør gjennomføres tiltak for å få disse mer fornøyd. Dette vil påvirke både arbeidsmiljøet i bedriften samt at det vil bedre arbeidssituasjonen/hverdagen for de det gjelder.

a) Innflytelse på egen arbeidssituasjon

Spørsmålene var som følger:

- Er du fornøyd med innflytelsen du har over egen arbeidssituasjon?
- Tilpasses arbeidskravene i jobben i fht. helse og alder?
- Opplever du at du behersker de arbeidsoppgaver som er tillagt din stilling?

Svaralternativene var:

- 1) Ja
- 2) I noen grad
- 3) I liten grad
- 4) Nei

På det første spørsmålet svarer hele 99 % enten ja eller i noen grad. Dette er imidlertid samme score som i 2010 og også i 2009 var tallet nesten like høyt (97 %).

93 % svarer at arbeidskravene er tilpasset eller i noen grad tilpasset helse og alder. Dette er også i samsvar med tidligere år (91 % i 2010 og 90 % i 2009).

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt den ansatte behersker de arbeidsoppgaver som er tillagt sin stilling, er dette et nytt spørsmål som ikke har vært stilt i tidligere undersøkelser. Her svarer hele 77 % ja og 22 % i noen grad.

b) Budsjettbrev

Spørsmålene var som følger:

- Alle i Umoe iTet as skal ha et eget budsjett som regulerer kravene til stillingen.
Har du et slikt budsjett?

Svaralternativene var:

- 1) Ja
- 2) Nei
- 3) Vet ikke

Dersom det ble svart ja på spørsmålet, ble følgende oppfølgingsspørsmål stilt:

- 1) Opplever du at det blir stilt realistiske krav til deg i dette personlige budsjettet?
- 2) Er lederen flink til å følge opp forhold til målene som er satt i budsjettet?

Svaralternativene var:

- 1) Ja
- 2) Nei

75 % svarer i 2011 at de har et eget budsjettbrev. Tilsvarende tall for 2009 og 2008 er 69 % og 67 %.

4.3.3 Fra hovedområde 4:

a) Opplæring/utvikling

Spørsmålene var som følger:

- Fikk du internopplæring og innføring i jobben som nytilsatt i selskapet?
- Har du en egen stillingsinstruks som regulerer forholdet i jobben din?
- Legger arbeidsgiver til rette for internopplæring i arbeidstiden?

Svaralternativene var:

- 1) Ja
- 2) I noen grad
- 3) I liten grad
- 4) Nei

Resultatene for 2010 viser at ca. 2/3 av de ansatte opplever at de har eller at de i noen grad (alt. 1 og 2 ovenfor) har fått internopplæring og innføring i jobben samt at de har en stillingsinstruks. Over 85 % sier at arbeidsgiver legger til rette for (alt. 1 og 2) internopplæring i arbeidstiden.

Tendensen på alle disse områdene er en viss bedring fra 2008/2009, men totalt er forbedringen på området sett under ett på kun 0,1 %, og er også det området som har lavest score av alle. Rapporten oppsummerer med at det bør utarbeides personlige stillingsbeskrivelser, og å få på plass bedre rutiner for internopplæring, spesielt av nytilsatte.

b) Medarbeidersamtale

Spørsmålet var som følger:

- Har du gjennomført medarbeidersamtaler med din nærmeste leder det siste året.

Svaralternativet var som følger:

- 1) Ja
- 2) Nei

Resultatet for 2010 var 81 %, mens tilsvarende tall for 2009 var 67 % og 69 % i 2008. Altså en klar bedring fra 2008/2009 til 2010.

Som oppfølgingsspørsmål ble følgende spørsmål stil:

- 1) Er du fornøyd med måten medarbeidersamtalen ble gjennomført på?
- 2) Vil du selv være proaktiv for at de planlagte tiltakene blir gjennomført?

Svaralternativene var:

- 1) Ja
- 2) I noen grad
- 3) I liten grad
- 4) Nei

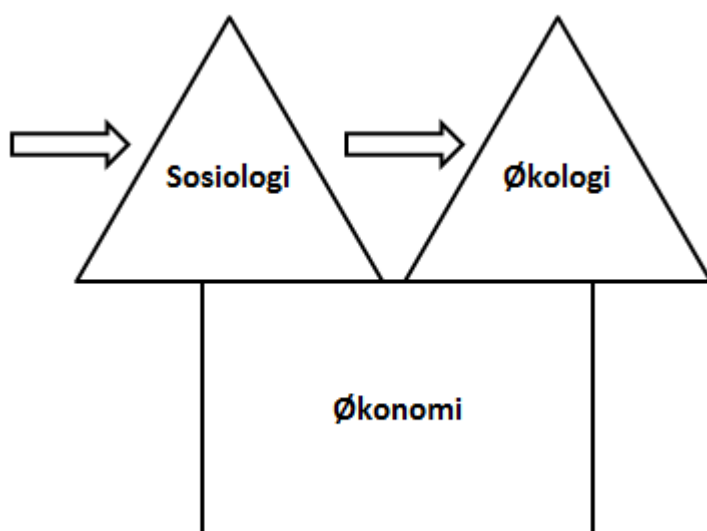
Her viser svarene at medarbeiderne i all hovedsak (> 90 %) er fornøyd med måten medarbeidersamtalene er gjennomført på, og at de selv vil være proaktiv for at de planlagte tiltakene blir gjennomført.

Ut i fra dette kan vi konkludere med at medarbeiderne virker å være fornøyde knyttet til området medarbeidersamtaler og motiverte til å bidra til at planlagte tiltak blir gjennomført.

Det poengteres likevel i undersøkelsesrapporten at det er en del medarbeidere som ikke har medarbeidersamtaler, og at dette er noe som selskapets ledelse må vurdere tiltak på (bl.a. i fht. organisering).

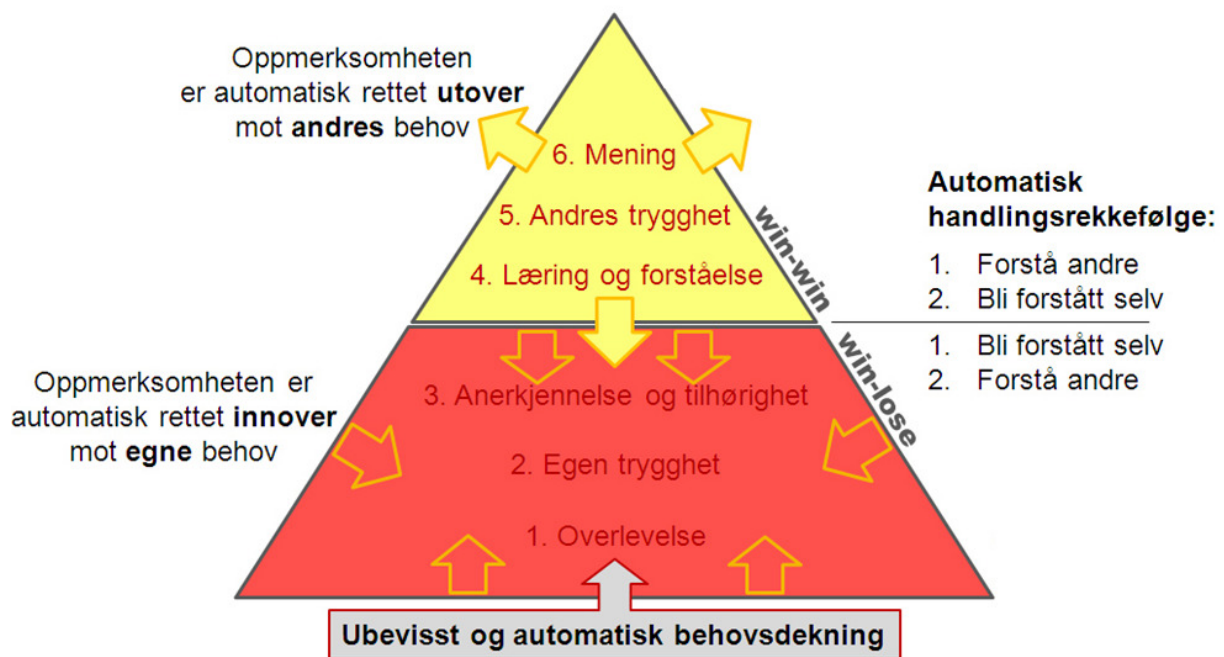
4.4 Intervju Hans A. Nilsen

Hans A. Nilsen er administrerende direktør i iTet AS, og har vært leder av firmaet siden 2002. Før dette har han har lederroller i IT-selskapene OK Data, Cinet, Getronics avd. Bodø, iTet System AS m.fl. i ca. 9 år, og har i tillegg ledererfaring fra øvrige virksomheter.



Figur 29: Strategiske bærebjelker iTet AS

På spørsmål om i hvilken grad tema om intellektuell kapital/humankapital, lederstil etc. er på dagsorden i strategimøter, ledermøter etc., svarer Nilsen at iTet har 3 strategiske bærebjelker: Sosiologi – Økologi – Økonomi (se Figur 29). Disse strategiske bærebjelkene gjennomsyrrer selskapets strategi – og ledelsesdiskusjoner. Under området Sosiologi (ref. samme fig.) ligger forhold som har med ansatte/personell på ulike felt. Ref. for øvrig kap. 3.5.4.



Figur 30: Maslows behovspyramide

Det er i denne sammenheng (Sosiologi) sterkt fokus på å bygge opp selvfølelse hos de ansatte (ref. Figur 30). Dette skal bidra til å bygge opp selvfølelsen slik at man kommer over "kritisk" nivå, og at man retter fokus ut over seg selv, mot omgivelser, kunder etc. Denne prosessen gjennomføres på ulike måter i selskapet. I Bodø benyttes en såkalt "God-bok" hvor den ansatte skal skrive opp områder/oppgaver/egenskaper etc. vedkommende er best/god på, stolt av osv. I Tromsø benyttes en såkalt "God-vegg" hvor man skriver opp positive hendelser/utførelser gjort av ansatte.

iTet gjennomfører ulike typer samlinger på ledelsesnivå og med ansatte (type kick-off etc.), og har også i senere tid etablert samlinger sammen hvor familien er invitert. Felles for disse samlingene er fokus på selskapets humane kapital (og dets omgivelser/familie), herunder bygging av selvfølelse, begrunnet anerkjennelse, ros i hverdagen. Når det gjelder forholdet ris vs. ros, uttaler Hans A. Nilsen at man skal praktisere 6:1 – prinsippet, dvs. at for hver negativ/kritisk bemerkning, skal man framføre 6 positive forhold.

iTet gjennomfører medarbeidersamtaler 1 gang pr. år. Her skal de ansatte få tilbakemelding knyttet til oppnådde resultat i fht. budsjettbrev mm. I tillegg skal de ansatte ha tilbakemeldinger min. 3 ganger pr. år, slik at det ikke skal gå et helt år mellom hver gang de ansatte får feed-back.

I selskapet finnes til en viss grad ulike kulturer f.eks. på avd.- eller teamnivå. Så lenge disse kulturene er fundert på en felles basis, og ikke blir "bedrifter i bedriften", ser ikke Hans A. Nilsen dette som et problem. Disse kulturene har bl.a. ulike tilnærminger til å benchmarke eller måling av resultater (jfr. budsjettbrev etc.). Det er av firmaets ledelse uttrykt et ønske om å måle resultater, men dette er ikke noe som er påtvunget og det er derfor ulik praksis på om og hvordan dette utføres. Det har imidlertid igangsatt en prosess i Bodø på benchmarking av resultatoppnåelse som har gitt en positiv effekt knyttet til motivasjon/konkurransinstinkt ol., og denne praksisen har nå spredd seg til flere av de øvrige avdelingene. En vesentlig forutsetning for en slik benchmarking er imidlertid at de ansatte tåler å bli målt/sammenliknet og spesielt det å ligge nederst på en slik rangeringsliste. Hvis ikke kan man få flere negative effekter slik at det samlede resultatet ikke blir som ønsket.

iTet praktiserer en kollektiv bonusordning dersom avdelingen/enheten oppnår et bedre økonomisk resultat enn budsjettet. Dette utløser en resultatbonus som beregnes etter oppnådd resultat, og som fordeles likt etter antall ansatte (uavhengig av lønnsnivå, rolle/stilling etc.).

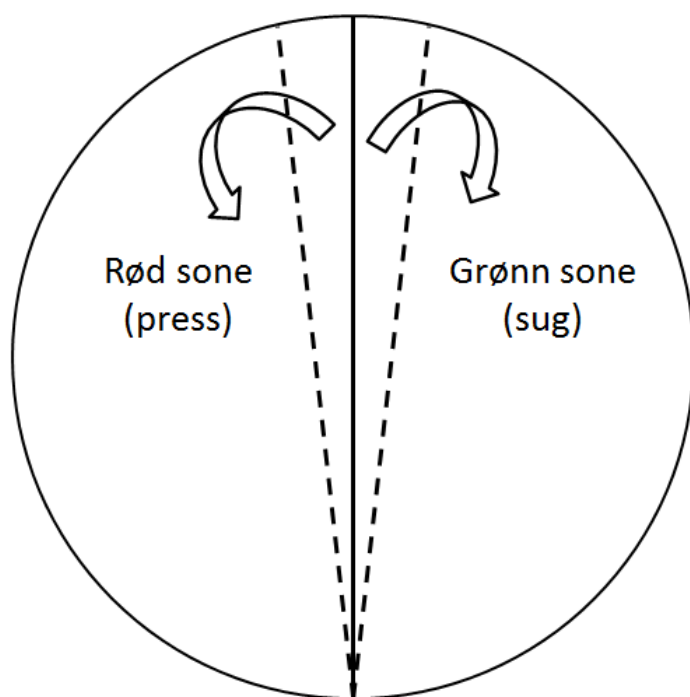
Den kollektive bonusordningen representerer et langsiktig perspektiv som i mindre grad vil gi kortsiktig, motiverende effekt. Slike kortsiktige tiltak er gjennomført med ulike incentivordninger, type størst salg, flest antall kundebesøk. Felles for disse incentivene er at disse er knyttet til kvantitative måleparametre. Det er imidlertid et ønske om å måle også på kvalitative resultatoppnåelser, f.eks. gjennom kundetilfredshet, problemløsning etc. og Hans A. Nilsen mener at det bør være oppnåelig å finne mekanismer for å kunne håndtere slike målinger (type kundeintervju, spørreskjema på nett osv.).

Hans A. Nilsen uttaler at han ønsker å ha de best kvalifiserte medarbeiderne i bransjen, og at konkurrentene skal "skrape på dørene" for å sikre deg disse. Nilsen begrunner dette med at det er en overordnet selskapsfilosofi i det å være best, og at dette gjennomsyrrer både firmaets strategier, ledelsesfilosofi, kultur, holdninger etc. Dette har bl.a. resultert i at iTet har ansatt en egen talentspeider på selskapets Oslo-kontor, som har som oppgave å finne de beste

medarbeiderne i markedet for å søke å ansette disse. Nilsen uttaler i denne sammenheng at han vil oppleve det som et personlig nederlag dersom f.eks. en selger slutter i selskapet for å begynne i en tilsvarende stilling i en konkurrerende IT-bedrift. Men dersom vedkommende slutter som selger i iTet for å gå inn i en stilling som salgssjef i hos en konkurrent, anser Nilsen dette som en "seier".

iTet bruker betydelige beløp på kompetanseheving. Dette utgjør i størrelsesorden 2-4 mill. kr av ca. 80 mill. kr i samlede kostnader (ekskl. varekjøp etc.). Da er ikke tapt arbeidsfortjeneste, indirekte kostnader etc. hensyntatt. Når det gjelder kompetanseheving i fht. kurs, opplæring etc., mener Hans A. Nilsen at det har vært et meget sterkt fokus i bransjen på sertifiseringer og autorisasjoner, men at dette vil få mindre betydning i framtiden. Han viser her til andre bransjer/fagområder hvor type utdanning, kompetanse, erfaringer og referanser er viktigere enn hvilke sertifikater/autorisasjoner og hvilke oppgraderinger etc. som er gjennomført til en hver tid. Samtidig er denne type sertifiseringer viktige i dag, og mens det tidligere ikke var et sterkt fokus på å avlegge sertifiserende eksamen el. Ved deltakelse på kurs/opplæring, er det i dag innført type sertifiserings-bonuser for å motivere til å gjennomføre eksamensavleggelse el., og ikke bare delta på kurset. For øvrig opplyser Nilsen at ca. 50 % av all kompetanseheving skjer i fm. formelle kurs, sertifiseringer etc.

På spørsmål om ikke en slik avleggelse er et betimelig krav for en ansatt som får dekket kursomkostninger, reise/opphold, benytte arbeidstid til kurs/lesing etc., er Hans A. Nilsen enig i dette. Samtidig er Nilsen opptatt av at det er en balanse i det å utøve et visst press for å avlegge eksamen, og i det å positivt oppmuntre til dette. Dersom presset og forventningene blir for stort, kan resultatet bli at de ansatte ikke ønsker å gjennomføre denne type kurs og at man da mister den kompetanseheving som tross alt er det viktigste med opplæringen. Se Figur 31.



Figur 31: Press vs. sug i fm. motivasjon for opplæring

I iTets personalhåndbok er det oppført en bindingsmodell som beskriver hvordan sertifiserende opplæring/kurs ol. over en viss størrelse avskrives over tid. Hans A. Nilsen uttrykker at han ikke liker denne modellen og at han ønsker å avvikle denne. Dette med utgangspunkt i at dette er en form for "tvangstrøye" og at dette ikke gir noen motiverende effekt. På samme måte opplyser Nilsen at selv om lønn er en viktig faktor for de ansatte, skal ikke dette være den primære årsak til at de tar i mot et tilbud om ansettelse og forblir i selskapet, men primært fordi de er motivert og ønsker å være i iTet, fordi de gis muligheter til selvutvikling, kompetanseheving etc.

På spørsmål om hvilke karriere-muligheter som finnes i selskapet, understreker Hans A. Nilsen at karriere ikke bare må defineres som muligheten for å oppnå en overordnet lederstilling. Ledelse skjer på mange plan, herunder administrativt, faglig mv. og på ulike nivå (topp-, mellom- og team-/prosjektnivå). Nilsen er videre meget bevisst på at alle i firmaet er verdifulle, men at man har ulike roller. Han uttrykker videre at han misliker en tradisjonell hierarkisk organisasjonsstruktur, og at han ønsker å se firmaet som en relativt flat struktur hvor roller og posisjoner kan endres underveis ut i fra hva som er best for virksomheten. iTet eies i dag tilnærmet 100 % av ansatt). Eierskapet skjer gjennom aksjer i selskapet Kunnskap Invest AS (KI) som igjen eier iTet med 99,8 % (ref. kap. 4.1). Alle ansatte tilbys mulighet til aksjer i Kunnskap Invest, og det finnes ingen begrensninger i hvor stor aksjeandel

man kan ha. Ny-ansatte og øvrige medarbeidere som ønsker større eierskap, gis anledning til å kjøpe aksjer i Kunnskap Invest gjennom emisjon. Aksjene selges til pris gitt ut i fra egenkapitalens verdi pr. tidspunkt. Det gis pr. i dag ingen mulighet til aksjeopsjoner, men temaet har vært diskutert tidligere uten at det er tatt beslutning om å innføre dette.

Hans A. Nilsen uttaler at han antar at 90- 100 % av de ansatte kjenner til selskapets visjon, målformulering (økonomisk) og verdier. Dette som et resultat av et langsiktig fokus i ledermøter, allmøter etc., samt et gjennomgående samarbeid med selskapet Nord-norsk Lederutvikling (NNL). NNL tilbyr bl.a. lederutviklingsprogram på toppledernivå ("Hovedprogrammet") og på mellomledernivå ("Ledelse i front"), hvor fokus går på *verdibasert ledelse* (se kap. 3.12.4). I følge Nilsen har de fleste lederne deltatt på ett av disse to programmene.

I følge Hans A. Nilsen utgjør markedet for IT-anskaffelser i Øst-Norge, ca. 74 % av det totale volumet i Norge, mens den nord-norske andelen utgjør ca. 3,5 %. Dette er i følge Nilsen den viktigste årsaken til at selskapet nå etablerer seg i Sør-Norge, i første omgang i Oslo (region øst). Relatert til dette er erkjennelsen av det å kunne tilby arbeidsoppgaver og utviklingsmuligheter for de ansatte (dvs. humankapitalen), både mht. rekruttering og for å beholde og utvikle de ansatte. I følge Nilsen er en slik satsning helt avgjørende også for tilstedeværelse og videre vekst i Nord-Norge, selv om det økonomiske potensialet i denne regionen er begrenset.

4.5 Besvarelse intervju ledere

4.5.1 Intellektuell kapital/humankapital

På spørsmålet om hvilket forhold lederne har til intellektuell kapital og spesielt humankapital, svarer både Steinar Johansen og Per Sverre Simonsen at de har et bevisst forhold til dette, og at humankapital er selskapenes viktigste ressurs og selve livsgrunnlaget for virksomhetene.

Selve begrepene intellektuell kapital og humankapital er ikke innarbeidet og benyttes ikke aktivt i verken ledergruppen eller i samtaler med ansatte, men det er sterkt fokus og entusiasme rundt innholdet i disse. Det framheves sterkt at forvaltning av humankapital er et fundament for suksess.

Steinar Johannesen er leder for iTets konsulentmiljø og er 100 % avhengig av salg av sine kunnskapsarbeideres tjenester og kompetanse. Per Sverre Simonsen er leder for Softspring som har sine primære forretningsområde innenfor drift og tilgjengeliggjøring av programvare (ASP, Skytjenester mv., se kap. 4.1). Softsprings forretningsgrunnlag er dermed delvis basert på tekniske løsninger/fundament som består av bl.a. maskinvare (servere, routere mv.), programvare samt kommunikasjonsløsninger/nettverk etc., og i tillegg sine kunnskapsarbeidere som både skal

- markedsføre og selge inn disse løsninger og tjenester
- designe og skreddersy disse for hver enkelt kunde
- drift og support

Dette innebærer at Simonsen som leder, i enda større grad enn Johansen, må ha et sterkere fokus også på teknologi og spesielt maskinvare og programvare som er relevant for selskapets forretningsområder. Samtidig er det kunnskapsarbeidernes kompetanse og forvaltning av denne som er helt avgjørende for hvorvidt de skal lykkes både med salg og drift av de teknologiske løsningene samt tjenestene som ligger i tilknytning til disse.

Johansen har også gjennomført utdanning i coaching og relasjonsledelse på Høgskolen i Akershus og bruker dette aktivt i sin lederfunksjon.

Forvaltning av intellektuell kapital og da spesielt humankapital, synliggjøres på strategisk-/ledelsesnivå gjennom at selskapene er helt avhengig av en gitt kompetanse for å oppnå definerte partnerskapsnivå med sentrale leverandører. Dette innebærer sertifisering både på person- og bedriftsnivå hos bl.a. Microsoft, Cisco, Dell m.fl. For å oppnå de bedriftsvise sertifiseringene må selskapene oppfylle krav til antall personer som er sertifisert og innebærer altså en viss størrelse. Disse partnerskapsnivåene gir konkrete uttelling i form av bl.a.

- lavere innkjøpskostnader (maskinvare/programvare etc.)
- økt markedstilgang
- tilgang til support og kompetanse fra leverandører

Dette er igjen faktorer som gir direkte utslag på selskapenes forretningsdrift og konkurransekraft. Således er slike sertifiseringer og underliggende kompetanseheving konkrete områder som inngår i selskapenes målsetninger, strategier, budsjett mv.

På ledelsesnivå betyr dette at hver enkelt avdelingsleder/gruppeleder har ansvar for å sikre at selskapet innehar/framskaffer og løpende opprettholder og utvikler den nødvendige kompetanse som er nødvendig for de respektive sertifiseringer selskapet ønsker å inneha. Denne prosess skjer delvis gjennom at gruppe- og avdelingsledere definerer hvilke behov som må tilfredsstilles samt at ansatte melder inn egne behov og ønsker. Gjennom dialog og felles målsetninger utarbeides personlige opplæringsplaner for de ansatte. I tillegg foretas det vurderinger på tvers av avdelinger for å sikre selskapenes samlede kompetanse- og sertifiseringsbehov.

Opplæringsplanene kan resultere i sertifiseringsløp som går over flere år, og som kan medføre kostnader for selskapet på opp til 300.000 - 400.000 kr pr. person pr. sertifisering (hensyntatt kurskostnader, reise/opphold, tapt arbeidsfortjeneste mv.). Selv med så vidt høye kostnader er begge ledere klare i sine oppfatninger at dette er helt nødvendig for både å overleve og å utvikle selskapenes forretningsgrunnlag og konkurransekraft.

En slik personlig sertifisering innebærer dog en viss risiko for selskapene gjennom at denne person blir mer attraktiv for konkurrerende selskap. Å sikre seg 100 % mot denne type risiko, er ikke mulig. Men iTet inngår i enkelte tilfeller avtaler med ansatte som gjennomgår så vidt kostnadskrevende sertifiseringer såkalte bindingsavtaler. Dette innebærer at den ansatte får avskrevet sine kostnader over et gitt antall år (f.eks. 3), og at dersom vedkommende slutter før denne tiden er utløpt, vil han (i de fleste tilfeller det konkurrerende selskap) måtte betale ut gjestående beløp. Så langt har dette dog ikke blitt realisert (sjekkes). For Softspring er ikke dette en aktuell metode, i følge daglig leder Per Sverre Simonsen. Her ønsker man å “sikre” seg mot at vedkommende slutter gjennom mer “positive” tiltak som innebærer at den ansatte ikke ønsker å slutte eller gå over i konkurrerende virksomhet. Adm.dir. Hans Nilsen i iTet har sågar uttalt at han ønsker at selskapet skal ha de mest attraktive medarbeiderne i bransjen, og at “konkurrentene skal stå og skrape på dørene” for å sikre seg disse.

Et tiltak for å gjøre selskapene mindre sårbare for at personell slutter, blir langvarig syk el. er å dublere/overlappe kompetanse og personlige sertifiseringer.

I tillegg til deltakelse på kurs og undervisningsopplegg, legges det i selskapene til rette for selvstudier. Dette både innenfor den ordinære arbeidstiden og utenfor denne.

I begge selskapene gjennomføres årlige medarbeidersamtaler som følger et gitt mønster fra år til år. Før disse samtalene har den enkelte ansatte fått anledning til å forberede seg, og samtalen gjennomføres etter en gitt mal. Her vurderes utviklingen fra siste medarbeidersamtale og de mål (økonomisk, faglig utvikling etc.) som ble satt opp da. Andre tema som blir diskutert er kompetansebehov, motivasjon, samarbeid/samhandling, tilbakemeldinger til leder mv. I tillegg til den årlige medarbeidersamtalen gjennomføres gjerne flere uformelle samtaler. Johansen praktiserer til en viss grad også 1 til 1 coaching med utgangspunkt i forhold som omhandler konflikter, motivasjon, ønske om å bytte av arbeidsplass el.

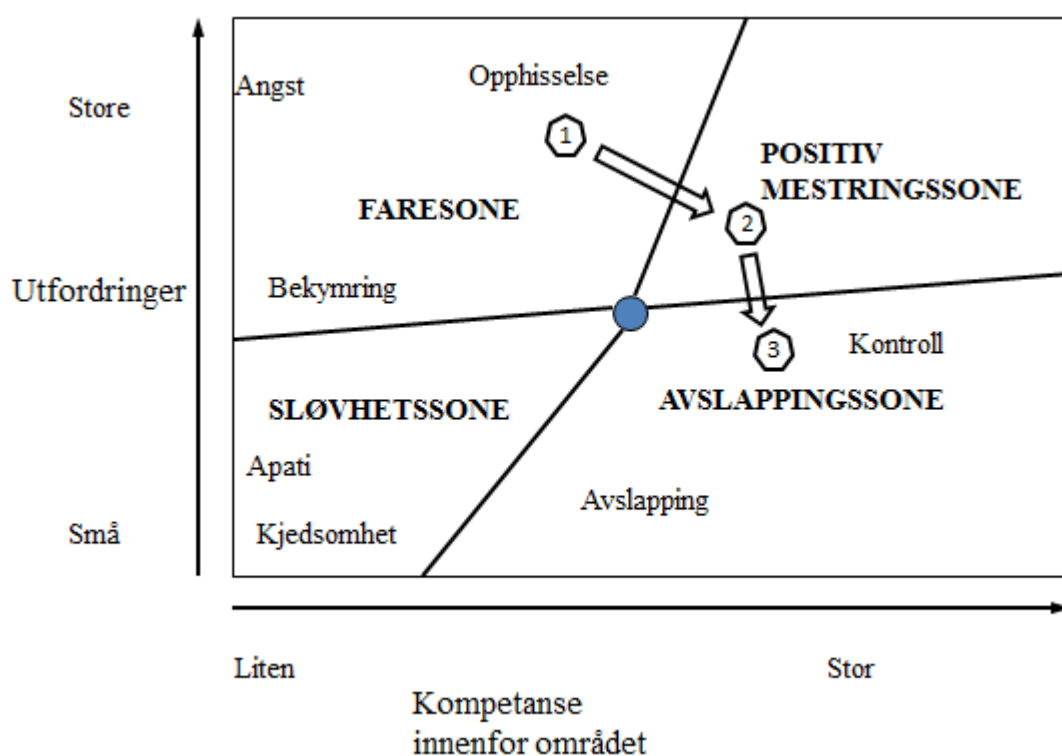
Både Simonsen og Johansen er overbevist om at selskapenes satsning og forvaltning av humankapital er meget viktig for selskapenes omdømme og rennommé, og at dette bidrar positivt både til rekruttering av kvalifiserte medarbeidere og forhindre turnover. Satsning på og synliggjøring av kompetanse, gjør selskapene til attraktive arbeidsplasser, binder de ulike fagmiljøene sammen og resulterer i at det blir mindre fristende å forlate selskapene til fordel for konkurrenter og andre arbeidsgivere. Lederne uttaler at satsningen og forvaltningen på kompetanse skaper lojale medarbeidere og at dette bidrar til at det skapes gode arbeidsmiljø.

Simonsen og Johansen uttaler videre at selskapenes satsning på kompetanse og forvaltning av humankapital, er et veldig viktig og positivt bidrag til selskapenes konkurransekraft og markedsmessige omdømme. Dette er bekreftet i form av tilbakemeldinger i kundetilfredshetsundersøkelsen fra 2010 (Umoe iTet AS, 2010). I tillegg har begge lederne opplevd å få skryt uoppfordret fra kunder om sine medarbeidere/konsulenter. I slike tilfeller uttaler Johansen at dette publiseres på selskapets intranett, og at det er viktig “å være raus med skryt”. Simonsen uttaler videre at Softspring oppfattes som leverandør av høy kompetanse. Han har ikke opplevd at kunder har uttrykt manglende kompetanse hos selskapets ansatte, men at man internt har løpende diskusjoner om man mener at kompetansenivået er tilstrekkelig.

4.5.2 Mestring

Johansen og Simonsen ble presentert Jon Arild Johannesens og Bjørn Olsens definisjon av, og figur om, mestring, samt deres beskrivelse/figur av positiv mestringssone (se kap. 3.11.3).

Begge oppfatter beskrivelsen og figuren om positiv mestringssone som relevant og lett å forklare. Begge uttaler at selv om selve modellen ikke var kjent på forhånd, har de et bevisst forhold til sine medarbeideres kompetansenivå kontra de utfordringer disse settes til. De ønsker begge å gi sine ansatte stadig nye utfordringer, og at adm. dir. Hans Nilsen framelsker en bevisst kultur på at de ansatte skal “bryne seg”.



Figur 32: Positiv mestringssone ansatte (vurdert av ledere)

Begge mener videre at de ansatte i deres avd./selskap i hovedsak befinner seg i området “positiv mestringssone”, men at de vekselvis befinner seg i “avslappingssonen” (primært kontroll) og i “faresonen” (primært opphisselse). Dette kan skje gjennom en vandring mellom sonene ved at de ansatte i enkelte tilfeller settes til oppgaver som er mer utfordrende enn deres kompetansenivå tilsier, men at man går gjennom en prosess hvor kompetansen utvikles med tilhørende følelse av positiv mestring, og hvor man videre opplever følelsen av kontroll. Steinar Johansen uttaler videre at han er bevisst på ansatte som har behov for å strekke seg

(fra avslappingssonen) og at disse ofte settes sammen med andre konsulenter som virker som mentorer overfor disse. Overføring av kompetanse er således et fokusområde. Både Per Sverre Simonsen og Steinar Johansen mener at få/ingen av sine ansatte befinner seg i “sløvhetssonen”.

I iTets AMU fra 2010 svarte 99 % at de behersker (mestrer) sine arbeidsoppgaver helt eller i noen grad. Både Simonsen og Johansen mener dette bildet er representativt/korrekt, og viser til ovenfornevnte begrunnelse. De mener at de ansatte svarer ærlig og at dersom de hadde følt manglende beherskelse, ville dette blitt kommunisert. Simonsen uttaler videre at han oppfatter beskrivelsen mer korrekt nå enn tidligere, da det er tilført mye kompetanse til de ansatte i den senere tid. I Softspring ønsker man å ansette personell med en gitt grunnkompetanse, for deretter utvikle dem i selskapet slik at de kan mestre de oppgaver og utfordringer som ligger her.

4.5.3 Positivt lederskap

Johansen og Simonsen ble presentert Jon Arild Johannesens og Bjørn Olsens definisjon av positivt lederskap samt definisjon og figur om selvledelse. Begge lederne mener selvledelse er godt forankret i selskapene og understreker at man er helt avhengige av selvgående medarbeidere som er i stand til å lede seg selv. Begge viser til begrepet “frihet under ansvar” og at de ansatte kan operere innenfor gitte rammer. Gruppeledere har et definert ansvar og avdelings-/toppledere benyttes mer som sparringpartner enn at disse går inn med detaljansvar. Både Simonsen og Johansen understreker at det er et så stort tempo i fht. alle aktiviteter som foregår til en hver tid, at det vil være tilnærmet umulig å skulle lede på detaljnivå.

Alle ansatte i iTet og i Softspring har personlige budsjett. Dette med unntak av administrativt personell som ikke har naturlige krav til salgs- eller konsulentaktiviteter. For konsulentavdelingen i iTet går måleparameterne primært på økonomi og personlig oppnådde resultat. Kravet er en faktureringsgrad som tilsvarer årslønn x 2,5, noe som utgjør ca. 75 % av tilgjengelig tid. I Softspring har man en god del faste avtaler (type service level agreement – SLA ol.) og disse hensyntas ved måling av resultatgrad og evaluering av de ansatte. I tillegg evalueres de ansatte på kvaliteten av utførte oppgaver/tjenester hos Softsprings kunder.

I begge selskap praktiseres årlige lønnsoppgjør ved at 50 % av lønnsrammen settes benyttes til faste tillegg som fordeles til alle ansatte. De resterende 50 % benyttes til personlige tillegg. Til tross for at alle ansatte har personlige budsjett, er det primære mål at avdelingen og selskapet oppnår sine mål. Det personlige tillegget blir således mer avhengig av om den ansatte har tilfredsstilt de forventninger som er satt ut i fra de kvalifikasjoner, erfaringer og forutsetninger vedkommende har. Det stilles mao. større forventninger til en senior konsulent enn en nytilsatt, med tilhørende vurderinger i fht. personlige lønnstillegg.

Begge lederne framhever at det alltid er personer som ikke når sine budsjettkrav/mål, men at dette ikke gir noen direkte negativ effekt/konsekvenser for den ansatte. Enkelte vil kanskje aldri nå sine mål, men så lenge de bidrar på en positiv måte til fellesskapet, anses de som verdifulle medarbeidere. Simonsen og Johansen understreker således at det er viktig å bygge opp og oppmuntre de som ikke når sine budsjett, og å bevisstgjøre disse på de forhold/årsaker som er årsak til at målene ikke oppnås. Dette gjøres først og fremst gjennom diskusjon og analyser i de årlige medarbeidersamtalene.

4.6 Besvarelse intervju ansatte

4.6.1 Intellektuell kapital/humankapital

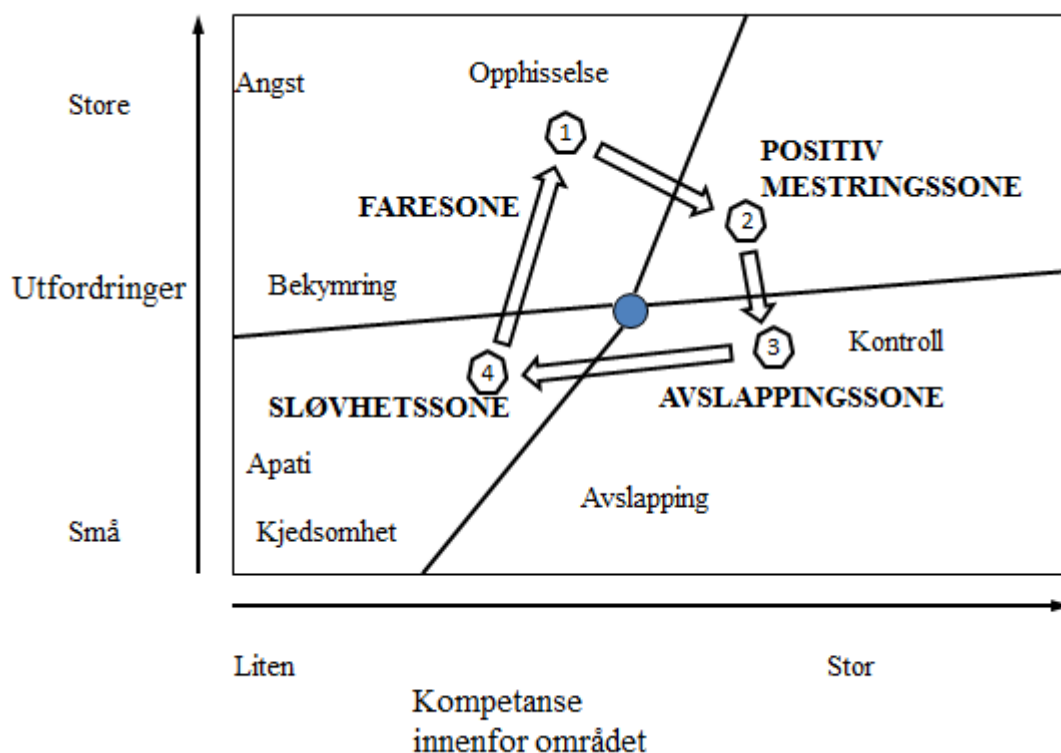
Innledningsvis fikk de ansatte presentert samme beskrivelse/modell ang. intellektuell kapital og spesielt humankapital. Både Petter Johnsen (konsulent i Tet) og Anne Mari Haugen (salgskonsulent Softspring) finner modellene relevante og at dette er fokusområder i selskapene. Begge framholder og bekrefter opplysningene fra sine ledere, at stadige fornyelser av sertifiseringer er svært viktig for selskapet og at kompetansen går raskt ut på dato. Haugen forteller at det i en del anbud kreves at det framlegges kompetanseoversikter over de ansatte og deres CV'er, herunder sertifiseringer.

Begge de ansatte bekrefter at de har personlige kompetanse-/opplæringsplaner. Johnsen har som grunnutdanning fagbrev innen IKT fra videregående skole. Han har deltatt på flere kurs og sertifiseringer, og har nå påbegynt en større sertifisering som innebærer bl.a. at det settes av 2 dager pr. uke til studier. Denne sertifiseringen medfører såkalt bindingstid.

Haugen tar for tiden en MBA i miljøledelse og understreker at kompetanseutvikling i stor grad er opp til den ansatte, samtidig som det legges til rette fra bedriften. Hun opplever selskapets ledere som svært positive til alle initiativ til kompetanseheving og har så langt aldri opplevd å få nei til sine ønsker. Samtidig understreker Haugen at deltakelse på kurs/opplæring blir behovsvurdert i fm. medarbeidersamtaler, men at forhold/forutsetninger endres underveis og at det derfor gjøres fortløpende “ad-hoc”-vurderinger knyttet til kompetansebehov. Haugen sier videre at gjennomføringen av kompetanseplanene er basert på frihet under ansvar, og at det tidligere var mest fokus på selve deltakelsen på sertifiseringskurs og at avlegging av eksamen var mindre viktig, men at dette har endret seg i den senere tid. Mao. at det forventes/kreves at eksamen avlegges slik at formell sertifisering oppnås.

4.6.2 Mestring

De ansatte fikk presentert samme definisjoner og modeller ang. mestring/positiv mestringssone som sine ledere. Begge opplever at det i hovedsak er godt samsvar mellom kompetansenivå og de utfordringer de møter i sitt arbeid.



Figur 33: Positiv mestringssone ansatte (vurdert av ansatte)

Både Haugen og Johnsen framhever at de opplever å vandre mellom (ref. Figur 33) faresonen (1) – positiv mestringssone (2) – avslappingssonen (3), og av og til inn i sløvhetssonen (4), avhengig av type oppdrag og hvilke krav disse stiller til kompetanse, erfaring etc. Johnsen forteller at det av og til må gjennomføres oppdrag/oppgaver hvor utfordringene blir lavere enn ønsket og at man således opplever å være i sløvhetssonen, men understreker at dette delvis er markedsavhengig og hvilke type oppdrag selskapet får tilslag på. Han understreker at nettopp de planer/mål iTet har for nye sertifiseringer gir selskapet mulighet til å konkurrere om både nasjonale og internasjonale anbud hvor utfordringene blir større. Uten disse sertifiseringene vil iTet ikke være kvalifisert på formelt grunnlag til å kunne gi anbud.

Både Haugen og Johnsen mener at selskapenes ansatte innehar generelt høy kompetanse. De opplever begge at de med lengre erfaring og høyere kompetanse er flinke til kompetanseoverføring og at det er en positiv kultur på dette området. Begge uttaler at de lærer noe nytt hver dag.

Selskapenes fokus på kompetanse og kompetanseutvikling anses av både Haugen og Johnsen som helt avgjørende for deres fortsatte tilstedeværelse i selskapene. Haugen trekker fram muligheten for “livslang læring” som veldig viktig. Både Haugen og Johnsen framhever at lønnsbetingelsene har betydning, er mulighetene for kompetanseutvikling én av de viktigste faktorene for å fortsette i selskapene. Johnsen har sågar opplevd å bli tilbudt 4 ganger høyere lønn i et konkurrerende selskap i Sør-Norge, men valgte likevel å bli i iTet.

4.6.3 Positivt lederskap

De ansatte fikk presentert samme definisjoner og modeller ang. positivt lederskap og selvledelse som sine ledere. Både Haugen og Johnsen bekrefter at selvledelse praktiseres og Johnsen uttaler at han styrer sin arbeidsdag tilnærmelesvis 100 % selv. Han vet hvilke overordnede oppgaver/krav som han skal oppfylle, og ledelsen involveres kun når dette er nødvendig. Øvrige utfordringer løses på operativt nivå og det opereres i stor grad med prosjektorganisering. Det rapporteres så til ledelsen etter gitte retningslinjer/krav.

Haugen oppfatter også at beskrivelsen av selvledelse passer veldig godt inn i Softspring, men framholder at dette til en viss grad er personrelatert ut i fra hvilke egenskaper og hvilken type person man er. De som ønsker dette og er komfortable med stort personlig styring av egen

hverdag, får anledning til å være kreativ og selv bestemme innholdet i sin arbeidsdag. Hun mener dog at dette også til en viss grad er avhengig av hvilken leder man har, og hvilke forventninger/krav den enkelte leder har til resultater. Hun framhever også at graden av selvledelse er avhengig av hvilken erfaring og kompetanse den ansatte har, og at det er en utfordring i hvor stor grad nyansatte og personer med lavere kompetanse/erfaring kan gis mulighet for å styre sin arbeidsdag selv.

Både Haugen og Johnsen bekrefter at de har egne budsjettbrev i ht. de opplysninger som ble framlagt av sine ledere (se kap. 4.5). Haugen forteller at hennes budsjettbrev er mindre fokusert på direkte salgsresultat da hun innehar en del andre oppgaver knyttet til bl.a. markedsføringsaktiviteter (web-sider etc.). Hun har i tillegg ansvar for kontakt med leverandører for å holde seg oppdatert på nyheter, trender etc. Hun har også mer spesifiserte mål som går på tilegnelse av kompetanse.

Begge uttaler at kompetanseutviklingen og suksessoppnåelsen av budsjettbrev, til en viss grad påvirker de personlige lønnstillegg. For øvrig får det ingen konsekvens dersom de definerte mål ikke oppnås. Samtidig understreker Haugen at personlige tillegg ikke er avhengig av at budsjettkrav er oppnådd, og at hver enkelt må argumentere for sine lønnskrav. Både Johnsen og Haugen framholder videre at avdelingens og firmaets resultatoppnåelse har større fokus enn de personlige budsjettkrav. Haugen mener dette er med på å sikre at man får større andel kompetanseoverføring og kunnskapsdeling mellom ansatte enn om det kun hadde vært fokusert på personlig måloppnåelse, og at dette igjen er til beste for selskapet. Haugen understreker samtidig at man som enkeltperson i et mindre selskap som Softspring, har større påvirkningskraft for selskapets samlede suksess. Og at dette oppleves positivt kontra å være en liten del av et større selskap.

Haugen opplyser at man som nyansatt får utdelt en ringperm med stillingsinstruks og øvrig informasjon.

5 DRØFTING

I dette kapitlet gjennomføres en drøfting av beskrevet aktuell teori samt funn i casebedriftene iTet AS og Softspring AS.

5.1 Grunnlag for verdiskapning

Vi finner teori ang. verdiskapning og verdifastsettelse av kunnskapsintensive virksomheter som relevant. Bokført verdi i ht. selskapets balanse vil ofte ikke gi et representativt bilde av markedsmessig verdi, og det er derfor naturlig å vise til selskapets immaterielle ressurser, herunder humankapital.

iTet er i dag i all hovedsak eid av de ansatte gjennom selskapet Kunnskap Invest AS. Alle ansatte har mulighet til å kjøpe seg inn i dette selskapet, med aksjer priset til bokført verdi i ht. balansen. iTet ble tidligere blitt solgt til Umoe IKT og da til en pris ca. 5 ganger bokført verdi. Dette viser at selskapets markedsverdi var vesentlig høyere enn bokført verdi, og vi finner det sannsynlig at selskapets immaterielle verdier, og spesielt iTets intellektuelle kapital, var avgjørende for prisdifferensen.

5.2 Intellektuell kapital

Det foreligger et meget stort omfang av vitenskapelig teori knyttet til området intellektuell kapital, og vi finner den teori som vi har studert som representativ og gyldig for kunnskapsintensive virksomheter. Vi konstaterer at det foreligger en del variasjoner i måten den intellektuelle kapital er gruppert på og hvilke betegnelser som benyttes, men vi konstaterer at dette i liten grad påvirker hovedtrekkene.

Basert på det materiell som foreligger fra selskapet (beskrivelser, AMU etc.) samt de intervju som er foretatt med både ledere og ansatte i iTet AS, vil vi konkludere med at selskapet har et bevisst forhold til intellektuell kapital og spesielt til humankapital. Selve begrepene er ikke innarbeidet i verken strategiplaner eller øvrige dokument, men innhold og betydning av begrepene har både ledere og ansatte et klart forhold til. De av selskapets ledere som er

intervjuet uttaler eksplisitt at humankapitalen er bedriftens viktigste ressurs og selve livsgrunnlaget for virksomheten.

Stewart (1997) uttaler at en forutsetning for forvaltning av humankapitalen er at selskapene må bruke mer av de ansattes kunnskap samtidig som de ansatte må tilegne seg mer kunnskap. Hos iTet synes det å være en omforent forståelse både hos ledelse og ansatte at medarbeiderne skal gis oppgaver som utfordrer deres kunnskap slik at de får benyttet og utviklet denne. Samtidig har bedriften en klar holdning til at de ansatte skal gjennomgå opplæring og kompetanseheving. Selskapets adm. dir. Hans A. Nilsen har kommunisert et klart og tydelig budskap om at selskapet skal ha de best kvalifiserte ansatte i sin bransje i sitt markedsområde. Denne kompetansehevingen er forankret i personlige planer for hver enkelt ansatt, og inneholder både dokumentert kompetanseheving gjennom sertifiseringer og autorisasjoner, men også andre typer kunnskaps- og kompetansegivende aktiviteter som ikke nødvendigvis gir noen form for (relevant) eksamensbevis el. Det synes også å være en klar bevissthet knyttet til overføring av kunnskap, kompetanse, erfaringer mv. fra erfarne (senior) konsulenter til yngre (junior) konsulenter. Det legges mao. opp til tilegnelse og overføring av både eksplisitt og taus kunnskap (se kap. 3.7.1).

5.3 Modeller for verdiskapning

Kunnskapsintensive virksomheter vil i størst grad inngå i det som defineres som verdiverksted, men kan også tilhøre modellene verdikjede og verdinettverk. iTet og Softspring er begge leverandører av produkter og tjenester som kan beskrives som deler av en verdikjede. Vesentlige deler av virksomheten tilhører dog verdiverksted gjennom at selskapene løser unike problemer for kunder. Som omtalt under kap. 3.4.2 er den vesentligste ressurs for virksomhet i verdiverksted, selskapenes menneskelige ressurser (dvs. humankapital).

5.4 Måling og rapportering av intellektuell kapital

Pr. i dag finnes ingen akseptert regnskapsteknisk metode for måling og rapportering av intellektuell kapital som kan gjenspeiles i selskapenes offisielle regnskaper og balanse. Det er imidlertid en generell enighet om at immaterielle verdier er viktige å kunne måle og

rapportere, bl.a. for å synliggjøre markedsmessig verdi, driftsmessige forhold, kompetanseutvikling, relasjonskapital (kunder, samarbeidspartnere, leverandører mv.).

Det er utviklet en rekke målemetoder og måter å rapportere intellektuell kapital, og vi har avdekket over 30 metoder. I praksis er disse metodene lite benyttet og det foreligger mange kritiske merknader til flere av metodene. Bl.a. gjelder dette at metodene er for teoretiske, for kompliserte, for omfattende og at de gir liten relevans til virksomhetens daglige drift og utvikling. Bl.a. gjelder dette området balansert målstyring, hvor eksempelvis Bård Kuvaas (2011) i sin artikkel "Ubalansert målstyring" kritiserer denne metoden gjennom at det ofte benyttes for mange måleparametre, at de ansatte ikke opplever autonomi (dvs. medbestemmelse) i hvilke parametere som skal benyttes, at målingene ikke oppleves som legitime/rettferdige mv., samt at målingene oppleves som ubalansert (i motsetning til begrepet). Kuvaas framhever at balansert målstyring bør benyttes kun på et fåtall måleparametere, at disse er kommunisert og akseptert av de ansatte, og at man overlater til de ansatte å oversette målene til mer konkret innhold i egen arbeidssituasjon. Vi viser her for øvrig til selvledelse i kap. 5.10.

iTet har etter vår oppfatning, fokus på en rekke områder som inngår under begrepet intellektuell kapital. Dette gjelder både innfor kunde-/relasjonskapital, organisasjons-/strukturkapital samt humankapital. Vi finner likevel ikke at iTet benytter noen av de beskrevne modellene for måling og rapportering.

5.5 Kunnskap, kompetanse og informasjon

Vi har i kap. 3.7 definert begrepene kunnskap, kompetanse og informasjon. Dette er omforente definisjoner som hos ulike forfattere har visse nyanser.

Davenport og Prusak (2000) har bl.a. vist til at kunnskap oppstår og anvendes i hodet til organisasjonens medarbeidere, og det er viktig at denne forvaltes og utvikles samt benyttes på en hensiktsmessig måte. Tilsvarende er det slik at kunnskap som ikke benyttes, vil forvitne og tapes over tid. Kunnskap må brukes for å ha verdi, og bedriftene må legge til rette for at kunnskapen deles mellom de ansatte. Deling av kunnskap gir også en gevinst ved at kunnskapen utvikles eksponensielt (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1998).

Tilsvarende forhold gjelder for overføring av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Nonaka (1998) framhever viktigheten av ikke å se eksplisitt og taus kunnskap som uavhengig av hverandre samt at kunnskap kan veksle mellom å være eksplisitt og taus. I en kunnskapsintensiv virksomhet, f.eks. en IT-bedrift som iTet, vil det måtte være mye kunnskap som ikke kan artikuleres og kommuniseres, og hvor man er avhengig av observasjon, imitasjon og å studere hvordan andre løser oppgaver, for å kunne tilegne seg denne kunnskapen.

Dette er faktorer vi finner svært avgjørende for at en kunnskapsintensiv virksomhet skal være konkurransedyktig og kunne utvikle seg videre over tid. Hvis ikke vil kunnskap ikke være et såkalt varig konkurransefortrinn, og virksomheten taper konkurransekraft. Vi viser her også til begrepet VRIO, beskrevet i kap. 1.2.

Kompetanse er som beskrevet i kap. 3.7.2, et produkt av kunnskap, ferdigheter og evner (Nordhaug, 2002). Dette betyr at en (kunnskaps)arbeider må evne å kunne utnytte sine kunnskaper for å kunne løse sine arbeidsoppgaver. Ut i fra våre erfaringer samt beskrevet teori, ser vi at ved rekruttering av kunnskapsarbeidere, søker arbeidsgivere ofte personer ut i fra erfaring mer enn kunnskapsnivå (utdanning). Dette gjelder først og fremst til stillinger hvor erfaring er en viktig faktor for å løse gitte arbeidsoppgaver. På den annen side vil mange virksomheter foretrekke å rekruttere nyutdannede med høyt kunnskapsnivå, for derigjennom å forme disse i egen virksomhet. Et annet forhold i sammenheng med dette, er at innenfor enkelte bransjer skjer utviklingen så raskt, at de nyutdannede besitter den mest oppdaterte kunnskap og derigjennom raskt kan bidra til å høyne virksomhetens kompetanse (ref. kap. 3.14.6). Dette er da også tilfelle hos bl.a. iTet/Softspring (ref. intervju med ledere, kap. 4.6).

Teorien beskriver to muligheter for utvidelse av bedriftens kompetanse. Dette enten gjennom rekruttering/innleie av velutdannet og erfaren arbeidskraft, og/eller ved å utvikle kompetansen hos ansatte som allerede finnes i virksomheten. Kompetanseutviklingen vil kunne bestå av formell, sertifiserende opplæring, uformell opplæring eller via kompetanseoverføring fra andre arbeidstakere etc. Et risikoelement knyttet til spesielt sertifiserende kompetanseheving er at disse medarbeiderne blir attraktive for andre (konkurrerende) arbeidsgivere, og som da gjerne kan tilby høyere lønn/betingelser, siden de slipper kostnadene ved

kompetansehevingen. En metode for å redusere denne risikoen er å bruke såkalt bindingstid, hvor den ansatte gjennom en årlig "avskrivning" reduserer kostnaden ved å slutte i bedriften.

Hos iTet er bindingstid formalisert i selskapets personalhåndbok, og benyttes i enkelte tilfeller, spesielt ved kostbare sertifiseringer. Denne praksis benyttes imidlertid ikke i alle deler av selskapet/datterselskap, og selskapets adm. dir. Hans A. Nilsen uttaler at han ønsker å avvikle denne ordningen da denne oppleves som negativ og lite motiverende. Dette er en oppfatning vi finner fornuftig, og at det i framtiden ikke vil være mulig å binde kunnskapsarbeidere til sin virksomhet gjennom denne type tvang. Vi mener at behovet for å beholde ansatte i bedriften må stimuleres ved andre, positive og relasjonsskapende tiltak.

Formalisert, sertifiserende kompetanseheving har tradisjonelt vært viktig i visse bransjer, spesielt innenfor IKT og telekommunikasjon. Så også for iTet. Adm. dir. Hans A. Nilsen påpeker dog at dette er et bransjefenomen, og at han mener at selve kompetansen er det primære og ikke hvilke sertifikat man kan skilte med. Han forventer at betydningen av denne type sertifikater vil reduseres i framtiden. Dette er en oppfatning vi deler, ut i fra erfaringer fra andre typer kunnskapsintensive bransjer, der denne type sertifikater ikke tillegges særlig betydning.

Vi har i kap. 3.7.7 beskrevet at den viktigste forutsetning for en god utnyttelse av de ansattes kompetanse, er personlig motivasjon hos den enkelte medarbeider. Incentiver og belønning i form av indre – eller ytre belønninger har stor betydning for motivasjonen. Hos selskapene iTet/Softspring benyttes økonomiske incentiver i hovedsak via felles bonusordninger i form av overskuddsdeling ved årets slutt. Incentiver som tar sikte på kortsiktig, proaktiv stimulering til f.eks. økte salgstall, produktivitet etc. blir til en viss grad også benyttet. I tillegg gis ansatte i selskapene anledning til aksjekjøp til bokført verdi, og som sannsynligvis vil kunne gi god avkastning, spesielt i tilknytning til eventuelt salg av selskapet. På denne måte vil ansatte få del i den verdiskaping som skjer i selskapene.

Vesentlig for de ansattes motivasjon, er også betydningen av selskapets verdigrunnlag. Vi viser her til kap. 3.12.4 Verdibasert ledelse, som fokuserer på betydningen av omforente verdier i selskapet som motivasjonsskapende faktorer. Likeså viser vi til kap. 3.11 Mestring, hvor vi beskriver betydningen av hvordan følelsen av mestring påvirker motivasjon og ytelsen

for den ansatte. Vi viser avslutningsvis til kap. 3.9 Produktivitet, hvor vi dokumenterer sammenhengen mellom effektivitet og oppnåelsen av produksjonsmål, samt motivasjon.

5.6 Innovasjon og kreativitet

I kap. 3.8 Innovasjon og kreativitet, beskrives at innovasjon er en gruppeprosess, mens kreativitet er individuell prosess. Erkjennelsen og forståelsen av disse forskjellene er viktige for å legge til rette for personlig utvikling og kreativitet, og for virksomhetens samlede evne til innovasjon. Dette er bl.a. dokumentert i kap. 3.11 Mestring, hvor kreativ adferd er en av fire forutsetninger for personlig mestring.

Samtidig er kreativitet en forutsetning for innovasjon, og at innovasjon gjennom utvikling av stadig nye produkter og tjenester er en forutsetning for kunnskapsintensive virksomheters evne til å kunne skape konkurransefortrinn (ref. kap. 1.2 samt kap. 3.8) og kunne ligge i forkant av utviklingen (ref. kap. 3.14).

iTets AMU fra 2010 inneholder ingen direkte henvisninger til områdene kreativitet og innovasjon. Gjennom våre samtaler med så vel ledelse som ansatte, er vår oppfatning likevel at selskapet vektlegger kreativitet og evne til personlig drivkraft.

5.7 Produktivitet

Vi har i kap. 3.9 beskrevet at kunnskapsarbeideren pr. definisjon må være effektiv, og at effektivitet bedømmes ut i fra oppnåelse av resultat og ikke ut i fra innsats (som for en produksjonsarbeider). Videre har vi beskrevet avhengigheten av at produksjonsarbeiderens effektivitet for motivasjonen til denne.

Kravet til effektivitet innen kunnskapsintensive bedrifter er spesielt viktig all den tid denne type oppgaver ofte kan løses uavhengig av geografi og fysisk tilstedeværelse i tilknytning til hvor leveransen skal finne sted. Når en i tillegg vet at kunnskapsarbeidere i lavkostland gjennom lavere lønn og andre rammebetingelser, ofte vil kunne utføre et oppdrag langt rimeligere, stiller dette ekstra krav til effektivitet og produktivitet.

Som beskrevet under kap. 4.3, 4.5 og 4.6, har alle ansatte (foruten administrasjonen) såkalte målebrev med krav om resultatoppnåelse. Dette er krav som i stor grad er relatert til produktivitet og effektivitet, med unntak av salg av varer (maskinvare, programvare etc.). Resultatoppnåelsen er tema i de årlige medarbeidersamtalene, og gir også grunnlag for videre mål og retning for den enkelte, for avdelingen og for selskapet. Under intervjuene framkommer det opplysninger om at dersom resultatene ikke oppnås, får ikke dette større konsekvenser, men at det danner grunnlag for diskusjon om hvorfor målene ikke er oppnådd, og hvilke tiltak som bør gjennomføres (f.eks. kompetanseheving etc.).

Samtidig vil vi peke på ett av de viktigste kjennetegn ved verdiverksted (som iTet delvis inngår i), er fokus på problemløsning der resultatet er det viktigste, og hvor verdien av dette langt kan overstige kostnaden (ref. kap. 3.4.2). Ut i fra denne teorien skulle deler av iTets virksomhet være mindre utsatt for prisdiskusjon, men samtidig må dette vurderes i sammenheng med hvilken pris andre tjenestetilbydere ville sette på samme tjeneste/produkt.

Gjennom Umoe iTets kundetilfredshetsundersøkelse (2010), uttaler 26,7 % av selskapets kunder at de vektlegger pris som det viktigste kriterium ved valg av leverandør av produkter og tjenester, mens 31,8 % vektlegger kvalitet på produkter og tjenester som det viktigste. Vi tror årsaken til at så vidt mange av kundene fokuserer på pris, er at iTet i stor grad leverer varer og standard tjenester som vil være prisømfintlige.

5.8 Kunnskapsintensive organisasjoner

I kap. 3.10 beskriver vi kjennetegn på kunnskapsintensive organisasjoner. Senge (1999) påpeker 5 kjernedisipliner som er vesentlige i en lærende organisasjon (i denne kontekst kunnskapsintensiv organisasjon). Av de beskrevne disipliner vil vi spesielt framheve viktigheten av personlig mestring (jfr. kap. 3.11 og kap. 5.9) og felles visjon (ref. kap. 3.12.4).

I kap. 3.10 påpekes at i kunnskapsintensive virksomheter må læring settes i system og bli en del av bedriftens kultur og egenart. Slike virksomheter må ha fokus på å utvide og videreutvikle sin kunnskapsbase for raskt å kunne tilpasse seg endrede forutsetninger. Vi finner dette meget relevant og viser her til kap. 3.14 Utfordringer for kunnskapsintensive bedrifter mot 2020.

Som omtalt i kap. 4 bruker iTet betydelige summer hvert år på kompetanseheving og opplæring. Selskapet har stort fokus på nødvendigheten av å tilegne seg stadig mer og oppdatert kunnskap. De ansatte har stor påvirkningskraft i hvilken type opplæring som skal gjennomføres og på hvilke områder. Samtidig har ledelsen klare oppfatninger for innenfor hvilke retninger og fagområder kompetansehevingen skal skje, og hva som er mest tjenlig for bedriften. Det understrekes likevel at det må være en viss balanse mellom organisasjonens behov og de enkelte ansattes ønsker (ref. kap. 3.12.1 og kap. 5.10).

Det er videre av stor betydning at man legger til rette for kompetansedeling ved at det etableres kultur, rutiner, teknologi og incentiver for både å fange opp, og dele kunnskap. Vi viser her til kap. 3.14.4.

5.9 Mestring

I kap. 3.11 beskriver vi hvilke faktorer som er viktige i fht. personlig mestring. Dette omfatter mening – personlig kontroll – kreativ adferd – fleksibilitet (Johannessen & Olsen, 2008). Videre påpekes at mestring ikke er en medfødt egenskap, men kan tillæres og trenes opp. Personer som mestrer sine omgivelser har ofte gitte karaktertrekk (ref. Figur 19).

Johannessen og Olsen (2008) beskriver i Figur 21: Positiv mestring - 1 sammenhengen mellom utfordringer og kompetanse, og hvilken sinnstilstand man opplever ut i fra balansen mellom disse elementene.

Vi finner teorien knyttet til personlig mestring og mestringsevne å være av stor betydning og meget relevant sett i sammenheng med utvikling og forvaltning av humankapital, herunder kompetanseheving, motivasjon, effektivitet og arbeidsglede mv. Dette har dannet grunnlag for de områder/spørsmål vi har behandlet fra iTets AMU (2010) samt i intervjuer/samtaler med ledelse og ansatte i selskapet.

I iTets AMU fra 2010 svarer et overveldende flertall (99 %) at de behersker (dvs. mestrer) sine arbeidsoppgaver helt eller i noen grad. I de intervju som er gjennomført med både ansatte og ledere, gis det opplysninger som forsterker det bilde som framkommer fra AMU'en. Ut i

fra de intervju som er gjennomført samt iTets AMU (2010) vil vi konkludere med at forutsetningene for mestring synes å foreligge i betydelig grad.

Spørsmålet “Er jobben allsidig og variert?” (Umoe iTet AS, 2010) velger vi å se i sammenheng med forholdet *fleksibilitet* (jfr. Figur 18). Her svarer et relativt stort flertall positivt på spørsmålet og dette tolker vi som et klart uttrykk for fleksibilitet i arbeidsoppgavene.

Vi finner ingen direkte relevante spørsmål i AMU'en til forholdet kreativitet/kreativ adferd (jfr. Figur 18). Anne Mari Haugen uttaler likevel at hun opplever selskapets ledere som svært positive til initiativ og kreativitet knyttet til kompetanseheving, og at hun aldri har opplevd å få nei til sine ønsker. Samtidig understreker hun at dette i stor grad er opp til hver enkelt (dvs. å være aktiv og kreativ). Haugen uttaler videre at de som ønsker dette, i stor grad kan styre innholdet i sin egen arbeidsdag, og at man får anledning til å være kreativ. Disse uttalelsene tolker vi som et positivt uttrykk til forholdet kreativitet.

I kap. 3.11.1 beskrives typiske karaktertrekk hos personer som mestrer sin omverden. Dette er karakteristika som målorienterte, empatiske, selvrespekt m.fl. Vi har i denne oppgaven ikke noe representativt grunnlag for å vurdere i hvilken grad de ansatte i iTet typisk innehar disse karaktertrekk. Adm. dir. Hans A. Nilsen uttaler imidlertid at dette er helt sentrale egenskaper selskapet ser etter hos potensielle medarbeidere, og at han finner Figur 19: Mestring – 2 meget relevant i fht. iTets filosofi på dette området.

I kapitlene 3.11.2 og 3.11.3 om hhv. Flyt, Mestringssonen og Positiv mestringssone, beskrives hvordan forholdet mellom de utfordringer den ansatte opplever kombinert med den kompetansen vedkommende innehar, påvirker følelsen av flyt og mestring. Videre beskrives i hvilken sone vedkommende vil befinne seg basert på angitte forhold. Verken ledelsen eller de ansatte hadde kjennskap til selve modellen om positiv mestring før denne ble presentert i intervjuene. Men både lederne og de ansatte gav klart uttrykk for at modellen gir en god beskrivelse og relevant framstilling av den arbeidssituasjon man møter gjennom de prosjekter man jobber med.

Lederne og de ansatte uttrykte en alle vekselvis vandring mellom de ulike sonene hvor man typisk opplever å starte i faresonen gjennom at man påtar seg/blir satt til oppgaver hvor

utfordringene er større enn det kompetansen tilsier på dette vann (type være “på dypt vann”). Etter hvert som man jobber med utfordringen øker kunnskapen og kompetansen slik at man opplever større grad av mestring og at man befinner seg i den positive mestringssonen. Avhengig av varighet på oppdraget/oppgaven vil man etter tid kunne oppleve større grad av kontroll/mestring og at man går over i avslappingssonen. Skulle dette vedvare over lang tid, vil den ansatte kunne oppleve at oppgaven gir lite utfordring, og at man opplever kjedsomhet og apati. Mao. at man da befinner seg i sløvhetssonen.

En slik vekselvis vandring mellom de ulike sonene er sannsynligvis vanskelig å unngå og kan oppleves som positivt og meningsfylt. Utfordringen består først og fremst å unngå at de ansatte oppholder seg for lenge og for ofte, i spesielt faresonen og sløvhetssonen.

Eksempelvis at man for ofte og for lenge settes til oppgaver som gir for store utfordringer sett i sammenheng med kompetansen. Nå synes dette ikke å være et stort problem i iTet og at man tvert i mot har en omforent kultur blant ansatte og ledere på at man skal bryne seg, og at dette skal medføre at den ansatte igjennom denne fasen skal utvikle sin kompetanse og sin erfaringsbakgrunn. Skulle dette likevel oppleves som et problem, er det viktig at den ansatte er åpen og ærlig i fht. hvordan vedkommende opplever situasjonen og at ledelsen setter i verk tiltak. Dette vil enten kunne være å fjerne/ redusere oppgaver/utfordringer ved å gi disse til andre med større kompetanse (type mer senior konsulenter), eventuelt dedikere en senior konsulent (mentor) som kan bistå og lære opp vedkommende. Et annet tiltak vil kunne være å gi vedkommende mer kompetanse gjennom opplæring/kurs el.

5.10 Ledelse

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på teorier som vi finner relevante i fht. ledelse av kunnskapsarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter. Vi konstaterer at det synes å være enighet knyttet til at ledelse av kunnskapsarbeidere krever en annen tilnærming og lederstil enn tradisjonell regel- og målstyring (ofte knyttet til produksjonsbasert industri ol.).

Lederens rolle handler i kunnskapsintensive bedrifter i stor grad om å styrke de ansattes opplevelse av mestring, gi rom for kreativitet og empati samt å skape en arbeidsplass som preges av toleranse og god arbeidsmoral (Johannesen & Olsen, 2008). Dette innebærer bl.a. at de ansatte i større grad må ta ansvar for å lede seg selv mht. å mestre oppgaver på egen hånd,

utvikle relasjoner til omgivelser (kunder, leverandører, samarbeidspartnere mv.). Dette er det (topp)ledelsens ansvar å legge til rette for.

Sandvik (Haarde, 2011) har i sin doktoravhandling dokumentert at transformasjonsledelse (jfr. verdibasert ledelse) er den form for ledelse som best virker på kunnskapsarbeidere. Dette styrker vår oppfatning gjennom de teorier vi har studert og behandlet i kap. 0.

Vi opplever at ledelsen i iTet langt på vei har lagt til rette for at de ansatte kan (og må) praktisere selvledelse. Begge de intervjuede lederne uttrykker at de er helt avhengige av at de ansatte selv tar ansvar, og at det ikke er mulig å kunne detaljstyre alle de prosesser de ansatte involveres i. Dette bekreftes av de intervjuede ansatte, og at de i all hovedsak styrer sin egen arbeidsdag. Det legges opp til gitte rammer og forutsetninger og innenfor dette praktiseres begrepet “frihet under ansvar”. Det benyttes også i stor grad prosjektorganisering.

Vi oppfatter videre at det praktiseres både verdibasert ledelse, situasjonsbasert ledelse og coaching. Dette avhengig av i hvor erfarne og selvgående de ansatte er og i hvilken grad de ansatte har behov for denne type ledelse og veiledning for å mestre sine oppgaver og utfordringer. Det understrekes at graden av selvledelse og styring av egen hverdag, nødvendigvis er knyttet til hvilken kompetanse og erfaring den enkelte medarbeider har. Ikke alle er komfortable med å skulle ta ansvar alene for sin arbeidssituasjon, noe som kan relateres til følelsen av mestring og flyt (ref. kap. 3.11).

Én av lederne, Steinar Johansen, har gjennomført utdanning/opplæring i coaching ved Høgskolen i Akershus og uttaler i intervjuet at han benytter coaching aktivt i situasjoner hvor han mener dette har nytte.

I iTets AMU fra 2010, er det egne områder som omhandler både overordnet ledelse og operativ ledelse. Vi har i denne oppgaven valgt å ikke gå dypt inn i alle de spørsmål som stilles under disse områdene, da dette omhandler langt flere forhold enn det vi fokuserer på. Det påpekes imidlertid i oppsummeringen under operativ ledelse at *“det blir viktig å følge opp enkeltmedarbeidere som føler at de ikke blir fulgt opp og sett fra ledelsen. Det kan være mange årsaker til det, og at det er viktig med god pedagogisk tilnærming til disse personene slik at en kan gjøre noe med årsakene”* (Umoe iTet AS, 2010, s. 26). Det sies altså ikke noe spesifikt om hvilken pedagogisk tilnærming eller ledelsesstil som skal benyttes. Vi oppfatter

dette likevel som en oppfordring som omhandler prinsippene for verdibasert- og situasjonsbasert ledelse, samt hvor medarbeiderens kompetanse og motivasjon vil ha stor betydning for oppfølgingen av hver enkelt ansatt.

5.11 utfordringer for kunnskapsintensive bedrifter mot 2020

Under kap. 3.14 har vi presentert utfordringer for kunnskapsintensive bedrifter med tanke på 3 hovedområder:

- 1) Erstatning og rekruttering av kunnskapsarbeidere
- 2) Bevaring av kunnskap
- 3) Utnyttelse av kunnskap

Undersøkelsen (Holtshouse, 2010) som dette kapitlet baserer seg på, omtaler hvilke strategier ledere og senior kunnskapsarbeidere vil benytte seg av for å møte de beskrevne utfordringer.

Selv om denne undersøkelsen i hovedsak baserer seg på svar fra nord- og sør-amerikanske virksomheter (men også noen fra Europa), finner vi undersøkelsen interessant og relevant for de fleste områder også for norske kunnskapsintensive virksomheter. I dagens globaliserte verden, er kulturelle forskjeller mellom eksempelvis USA og Europa/Norge i ferd med å minske. Dette gjelder kanskje spesielt yngre kunnskapsarbeidere som vi mener i stor grad vil ha samme preferanser uavhengig av om de bor i USA eller Norge.

Undersøkelsen konkluderer dog med at bedriftslederne ikke tror miljøhensyn og fokus på den såkalte "grønne bølgen", vil ha stor innvirkning på (yngre) arbeidssøkende kunnskapsarbeideres preferanser i valg av arbeidsgiver. Dette tror imidlertid vi vil ha stadig større fokus, og vi knytter dette bl.a. til uttalelser fra adm. dir. Hans A. Nilsen i iTet, som også har nedfelt dette i selskapets strategiske bærebjelker (ref. Figur 29).

6 KONKLUSJONER

Problemstillingen i denne oppgaven er som følger:

Kan verdibasert ledelse og positivt lederskap med fokus på forvaltning av humankapital, bidra til konkurransefortrinn og økt konkurransekraft i kunnskapsintensive virksomheter?

Våre konklusjoner er som følger:

- Kunnskapsintensive virksomheters evne til verdiskapning og konkurransekraft, er helt avhengig av en godt utviklet humankapital som løpende vedlikeholdes og videreutvikles
- Verdibasert ledelse er dokumentert å gi gode (best) resultater for ledelse av kunnskapsarbeidere
- Positivt lederskap og selvledelse, øker graden av positiv mestring for den ansatte
- Innovasjon og kreativitet er avgjørende for å skape varige konkurransefortrinn i kunnskapsintensive virksomheter
- Kunnskapsintensive virksomheter er avhengig av å ha et strategisk fokus på de utfordringer som kommer de neste (10) år, spesielt sett i fht. erstatning av kompetanse som følge av at store kull av kunnskapsarbeidere pensjoneres
- Vi konkluderer med at beskrevet teori og praksis fra kunnskapsintensive virksomheter, har stor grad av gyldighet i vår casebedrift iTet AS

Vi viser for øvrig til drøftingen i kap. 0.

Ut i fra våre konklusjoner vil vi svare et **utvetydig ja** på spørsmålet i vår problemstilling.

6.1 Teoretiske konsekvenser og anbefalinger

Vår oppgave berører et meget stort fagfelt med en omfattende mengde vitenskapelig litteratur. Vi har i vår oppgave kun hatt mulighet til en begrenset vurdering av den aktuelle litteratur om emnene. Ut i fra vår diskusjon i kap. 0, vil vi likevel konkludere med at de teorier vi har studert i tilknytning til verdibasert ledelse, positivt lederskap, selvledelse, forvaltning av intellektuell kapital, samt positiv mestring, er gyldige og relevante.

Vi konkluderer med at det foreligger visse forskjeller og uenigheter mellom ulike forfattere innenfor de enkelte fagområder. Vi oppfatter dette i hovedsak som nyanser, og at hovedtrekkene er sammenfallende.

6.2 Praktiske konsekvenser og anbefalinger

Vi konkluderer med at teoriene knyttet til verdibasert ledelse, positivt lederskap, selvledelse, forvaltning av humankapital, og positiv mestring i begrenset grad er implementert i kunnskapsintensive virksomheter. Vi konkluderer med at nyere forskning (Haarde, 2011) konkluderer med at verdibasert ledelse har best virkning på høyt utdannede mennesker (dvs. kunnskapsarbeidere).

Våre anbefalinger er:

1. Utøvelse av verdibasert ledelse inkl. positivt lederskap og tilrettelegging for selvledelse.
2. Bevisstgjøring og fokus på selskapets intellektuelle kapital, herunder humankapital
3. Etablering av måling og rapportering av intellektuell kapital for synliggjøring av verdier og deres betydning for virksomhetens verdiskapning. Måleparametrene bør være:
 - relevante og forståelige
 - ikke for omfattende
 - omforente med selskapets ansatte
 - knyttet til selskapets visjon, strategier og verdier
4. Etablering av verdidrevet kultur
5. Fokus på løpende kunnskap- og kompetanseheving
6. Fokus på at positiv mestring hos de ansatte
7. Løpende og hyppig tilbakemelding til medarbeidere i fht. måloppnåelse både ut i fra summative og formative vurderinger.
8. Bruk av helhetlig coaching.
9. Bruke belønningssystemer som balanserer personlige prestasjoner opp mot gruppe/fellesskap. Størrelse på belønning og selve systemet må oppfattes som rettferdig og må gi grunnlag for å motivere til økt innsats.

10. Bevisst strategi i fht. rekruttering av kunnskapsarbeidere, og hvilke virkemidler og faktorer som påvirker de arbeidssøkendes valg av arbeidsgivere

REFERANSELISTE

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Beyer, P. (2008). *Værdibaseret ledelse*. København: Forlaget Thomsen.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999, August Vol 17 No 4). The Knowledge Toolbox; A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, ss. 391-402.
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow – The classic work on how to achieve happiness*. Random House.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Det Kongelige Nærings- og Handelsdepartement. (u.d.). *St.meld. nr. 7 (2008-2009): Et nyskapende og bærekraftig Norge*.
- Drucker, P. (1998). The Coming of the New Organization. I *Harvard Business Review on Knowledge Management* (ss. 1-19). Harvard Business Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2007). *The Essential Drucker*. Butterworth-Heinemann.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Intellectual capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*. London: Piatkus Books.
- Garvin, D. A. (1998). Building a Learning Organization. I *Harvard Business Review on Knowledge Management* (ss. 47-80). Harvard Business Press.
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haarde, M. Z. (2011, Desember 12.). Høyt utdannede trenger klar ledelse. *Dagens Næringsliv*, ss. 18-19.
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bedriftsøkonomens Forlag.
- Hersey, P., Blanchard, & H., K. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford University Press.

- Holtshouse, D. (2010, Vol. 18 NO. 3). Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work. *On the horizon*, ss. 193-202.
- Hope, E., Haraldsen, T., Kallevig, A., Mathiesen, L., Monsvold, S., Nås, S. O., et al. (2001). *Best i test? (NOU 2001:29)*. Oslo: Norges offentlige utredninger (NOU).
- Horibe, F. (2001). *Intellektuell kapital*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.
- iTet AS. (u.d.). *Om iTet*. Hentet Desember 5., 2011 fra www.itet.no:
<http://www.itet.no/wips/391543926/>
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, January-February). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002, Januar-February). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, ss. 71-79.
- Kuvås, B. (2010, oktober 26.). Dårlige karakterer. *Dagens Næringsliv*.
- Kuvås, B. (2011, Desember 6. desember). Ubalansert målstyring. *Dagens Næringsliv*, s. 37.
- Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2003, Vol. 4 No. 4). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, ss. 441-464.
- McElroy, M. W. (2002, Vol. 3 No. 1). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, ss. 30-39.
- Nonaka, I. (1998). The Knowledge-Creating Company. I *Harvard Business Review on Knowledge Management* (ss. 21-45). Harvard Business Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (1993). *Kompetansestyring*. Oslo: Tano AS.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse : trender og utfordringer*. Universitetsforlaget.
- Norske Finansanalytikeres Forening. (2002). *Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning*.
- Nybrodahl, S. T., & Håkonsen, H. O. (1998). *Verdibasert lærende ledelse*. Eget.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1998). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. I *Harvard Business Review on Knowledge Management* (ss. 181-205). Harvard Business Press.

- Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2005). *Den verdiskapende organisasjonen. Intellektuell kapital i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G., Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ruggles, R. (1998, Vol. 40 No. 3). The State of the Notion: Knowledge Management in Practise. *California Management Review*, ss. 80-89.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin*. Oslo: Egmont Hjemmets Forlag.
- Softspring AS. (u.d.). *Hjemmeside Softspring AS*. Hentet fra www.softspring.no:
<http://www.softspring.no>
- Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2010). www.ssb.no. Hentet Desember 13., 2011 fra
<http://www.ssb.no/aku/tab-2011-11-02-11.html>
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey.
- Sveiby, K. E. (1997, Vol. 2). The Intangible Asset Monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, ss. 73-97.
- Sveiby, K. E. (1997, desember 31.). www.sveiby.com. Hentet november 11., 2011 fra
<http://www.sveiby.com/articles/Polynayi.html>
- Sveiby, K. E. (2001, Vol. 2 No. 4). Aknowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, ss. 344-358.
- Sveiby, K. E. (2001, April). www.sveiby.com. Hentet Desember 13., 2011 fra
<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
- Tait, A., & Richardson, K. A. (2010). *Complexity and Knowledge Management*. Information Age Publishing.
- Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital*. Oxford University Press.
- Times Higher Education. (u.d.). www.timeshighereducation.co.uk. Hentet Desember 14., 2011 fra
<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>
- Umoe iTet AS. (2010). *Arbeidsmiljøundersøkelse Umoe iTet AS -2010*. Umoe iTet AS.
- Umoe iTet AS. (2010). *Årsregnskap 2010 - Årsberetning 2010*.
- Umoe iTet AS. (2010). *Kundetilfredshetsundersøkelsen 2010*. Umoe iTet.
- Wikipedia. (2011, Mars 8.). no.wikipedia.org. Hentet Desember 14., 2011 fra
<http://no.wikipedia.org/wiki/transformasjonsledelse>
- Wikipedia. (2011, Desember 10.). no.wikipedia.org. Hentet Desember 14., 2011 fra
<http://no.wikipedia.org/wiki/kreativitet>
- Wikipedia. (2011, Oktober 24.). no.wikipedia.org. Hentet desember 14., 2011 fra Cloud Computing: http://no.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

Wikipedia. (2011, November 30.). *no.wikipedia.org*. Hentet desember 14., 2011 fra
<http://no.wikipedia.org/wiki/Naturvitenskap>

Vedlegg 1: Tema for intervju av adm. dir. Hans A. Nilsen, iTet AS

- Konfidensialitet i fht. rapport?
- Ref. visjon/mål/strategi:
 - finnes begrep/formulering ang. IK/HK?
 - Tema i ledermøter el.?
- Utsagn om best kvalifisert arbeidskraft
 - Kostnader/andel av kostnadsbudsjett
- Strategi vedr. opprettelse av nye kontorer (Oslo, Trondheim, Bergen) ?
 - Hva med rekruttering etc. av HK
- Benchmarking/incentiver/bonus
 - Finnes?
 - Hensikt? (proaktiv/reaktiv)
- Aksjer /opsjoner
- Bindingstid el. v/sertifisering? Investering
- Nyansettelser: kun faglige kvalifikasjoner el. karaktertrekk?
 - Personlighetstesting type DISC el.?
- Trainee-program Salten el.?

Vedlegg 2: Intervjugal - ledelse iTet AS

Følgende spørsmål stilles til 3 utvalgte ledere/mellomledere:

1) Intellektuell kapital/humankapital

- Intellektuell kapital har ulike definisjoner, men beskrives ofte som immaterielle verdier knyttet til individuell kompetanse, intern/organisatorisk struktur og ekstern struktur. Flere kategoriserer intellektuell kapital innenfor 3 hovedområder (vis til figur):
 1. Humankapital (individuell kompetanse, kunnskap, holdninger, innovasjonsevne, mestring, målbevissthet mv.)
 2. Strukturkapital/organisasjonskapital (intern kultur, rutiner, struktur, arbeidsformer, verdier mv.)
 3. Kundekapital (kunderelasjoner, markedsandel, kundelojalitet, profil, nettverk mv.)
- Hvilket forhold har du som leder til intellektuell kapital og spesielt til humankapital?
- Er dette noe som inngår i selskapets visjon, målsetting og strategi/tiltak?
- Er det er utarbeidet definerte mål for noen av områdene og da spesielt innenfor humankapital? I så fall hvilke og hvordan måles og rapporteres disse? Blir du som leder målt på dette i fht. ditt ansvarsområde?
- Gjennomføres medarbeidersamtaler for alle ansatte? Hvordan gjennomføres disse (grunnlag)? Hvordan følges disse opp?
- Finnes det kompetanse- og opplæringsplaner for hver medarbeider? Hvordan utvikles disse? Hvordan følges disse opp/måles?
- I hvilken grad tror du forvaltningen av humankapital påvirker selskapets evne til å ansette kvalifisert personell, turnover og utvikling av de ansatte?
- I hvilken grad tror du at forvaltning av intellektuell kapital påvirker selskapets konkurransekraft og kundekapital?

2) Mestring

- Mestring defineres av forfatterne Jon Arild Johannesen og Bjørn Olsen som *“troen på at man kan oppnå noe, som igjen virker positivt på måloppnåelsen”*. Det er flere forhold som påvirker følelsen av mestring, herunder *“Mening”, “Personlig kontroll”, “Kreativ adferd”* og *“Fleksibilitet”* (vis figur).

- Det er videre vist til at det er en sammenheng mellom hvordan kompetanse og utfordringer vil kunne påvirke følelse av mestring. Flere (bl.a. Johannesen og Olsen) viser til begrepet “flytsonen” som beskriver at det er samsvar mellom utfordringer og kompetanse” (vis til figur). Johannesen og Olsen har presentert en modell som definerer 4 soner/tilstander sett i forhold til utfordringer vs. kompetanse, og hvor positiv mestring beskriver en balanse mellom store utfordringer og høy kompetanse (vis til figurer).
- Hvilket fokus har området mestring hos den enkelte i din rolle som leder? Hvordan?
- I selskapets AMU fra 2010 svarer 99 % at de behersker arbeidsoppgavene helt eller i noen grad.
- Opplever du dette som representativt/korrekt?
- Opplever du at de ansatte i hovedsak er innenfor området “Positiv mestring”?
- Tror du det finnes personer innenfor området “Faresonen”? Er dette i såfall noe som er tema/fokus på hos deg som leder, og hvilke tiltak vurderer du i så tilfelle?
- Hva med områdene “sløvhets-“ og “avslappings”-sonene? Hvilke tiltak vurderes i så tilfelle?

3) Positivt lederskap

- **Positivt lederskap** handler om som leder å styrke de ansattes opplevelse av mestring, gi rom for kreativitet og empati samt å skape en arbeidsplass som preges av toleranse og god arbeidsmoral. Dette innebærer bl.a. at de ansatte i større grad må ta ansvar for å lede seg selv mht. å mestre oppgaver på egen hånd, utvikle relasjoner til omgivelser (kunder, leverandører, samarbeidspartnere mv.). **Selvledelse** er ifølge Johannessen og Olsen metoder, ferdigheter og strategier som skal bidra til at man gjennom egne aktiviteter skal oppnå gitte mål. Disse mål kan representere egne mål og mål for virksomheten innenfor en rekke områder som salg/markeds, økonomi, produksjon, kompetanseutvikling, kvalitetsheving mv. og som alle kan innebære forbedringer av virksomhetens konkurransekraft (vis figur).
- I hvilken grad praktiseres selvledelse i iTet AS? I så fall; - hvordan?
- I hvilken grad praktiseres situasjonsbasert ledelse?

- I selskapets AMU fra 2010 svarer 75 % at de har et eget budsjett som regulerer kravene til stillingen.
- Hvem er det som ikke har eget budsjett? Hvorfor?
- Finnes det andre definerte mål/beskrivelser av hvilke forventninger/utfordringer som de ansatte skal møte?
- Har alle ansatte egen stillingsinstruks?
- Foretas noen form for benchmarking av de ansatte? I så fall; - hvordan?
- I hvilken grad blir budsjettbrev, stillingsinstruks og andre målkrav fulgt opp f.eks. i medarbeidersamtaler?
- Har gradsoppgjøret påvirkning i fht. lønn og andre betingelser?
- Hvilke konsekvenser/tiltak medfører det at man ikke har oppnådd budsjettbrev/andre krav?

Vedlegg 3: Intervjugal - ansatte iTet AS

Følgende spørsmål stilles til 3 utvalgte medarbeidere:

1) Intellektuell kapital/humankapital

- *Vis til innledning lederspørsmålene om intellektuell kapital og humankapital.*
- Oppfatter du at forvaltning av intellektuell kapital og spesielt humankapital er et fokus-/satsningsområde i iTet?
- Finnes det kompetanse- og opplæringsplaner for deg? I så fall; - blir disse fulgt?

2) Mestring

- I selskapets AMU fra 2010 var ett av spørsmålene: “Opplever du at du behersker de arbeidsoppgavene som er tillagt din stilling?”. Et annet begrep for “å beherske” er ordet “mestring”.
- Hvilke faktorer mener du er av betydning for å kunne beherske/mestre dine arbeidsoppgaver?
- Føler du at det er samsvar mellom din kompetanse og de utfordringer du møter i ditt arbeide? Hvordan vil du beskrive din kompetanse (høy/lav) og dine utfordringer (høy/lav)?
- Opplever du at det (enkelte ganger) stilles større forventninger eller at du får vanskeligere oppgaver enn din kompetanse tilsier? Hvilke reaksjoner skaper dette? (jfr. stress, uro el.)
- Opplever du tilsvarende at du blir bedt om å utføre oppgaver som du ikke finner utfordrende, eventuelt ligger under det ditt kompetansenivå tilsier? Hvordan opplever du i så fall dette? (jfr. sløvheter, apati, kjedsomhet etc.)
- I hvilken grad påvirker dine personlige kompetanse- og opplæringsplaner ønske og vilje til å fortsette som ansatt i iTet, samt at du vil kunne utvikle deg og kunne mestre de forventninger som stilles til deg?

3) Positivt lederskap

- Positivt lederskap handler om som leder å styrke de ansattes opplevelse av mestring, gi rom for kreativitet og empati samt å skape en arbeidsplass som preges av toleranse og god arbeidsmoral. Dette innebærer bl.a. at de ansatte i større grad må ta ansvar for å lede seg selv mht. å mestre oppgaver på egen hånd, utvikle relasjoner til omgivelser

(kunder, leverandører, samarbeidspartnere mv.). **Selvledelse** er ifølge Johannessen og Olsen metoder, ferdigheter og strategier som skal bidra til at man gjennom egne aktiviteter skal oppnå gitte mål.

- Praktiseres selvledelse i din avd.? I så fall; -hvordan?
- Har du eget budsjettbrev? Hvis nei, - hvorfor ikke?
- Har du stillingsinstruks eller andre definerte målkrav/forventninger?
- I hvilken grad blir honoreres din kompetanseutvikling og suksessoppgåelse i fht. definerte mål (budsjettbrev etc.)?